

Glatz, Christopher

Employer Branding der Volksbank für den
Bezirk Weiz unter Berücksichtigung des Faktors
Finanzkrise

eingereicht als

BACHELORARBEIT

an der

HOCHSCHULE MITTWEIDA (FH)

UNIVERSITY OF APPLIED SCIENCES

Betriebswirtschaftslehre

Graz, 2011

Erstprüfer: Dr. Ulla Meister

Zweitprüfer: Dr. Holger Meister

vorgelegte Arbeit wurde verteidigt am:

Bibliographische Beschreibung:

Christopher Glatz:

Employer Branding der Volksbank für den Bezirk Weiz unter Berücksichtigung des Faktors Finanzkrise. – 2011. – 85 S.

Mittweida, Hochschule Mittweida (FH), Fachbereich Wirtschaftswissenschaften, Bachelorarbeit, 2011

Referat:

Auf Grund der Situation auf den Arbeitsmärkten und der Auswirkungen der Finanzkrise ist es essenziell für Unternehmen im Finanzsektor und speziell für Banken mögliche Instrumente zu finden, um bestehende Mitarbeiter zu binden und potentielle neue Mitarbeiter zu gewinnen. Hier setzt das Employer Branding an, welches versucht die Arbeitgebermarke gezielt positiv und attraktiv darzustellen. Die Bachelorarbeit beschreibt diesen Prozess und analysiert die momentane Arbeitgeberattraktivität der Volksbank für den Bezirk Weiz rGmbH. Schließlich liefert die Bachelorarbeit eine mögliche Variante, wie man einen Employer Branding Prozess durchführen könnte.

Inhaltsverzeichnis

Abbildungsverzeichnis	II
Tabellenverzeichnis	III
Abkürzungsverzeichnis	IV
1. Einleitung.....	1
1.1. Ausgangssituation und Problemstellung.....	1
1.2. Ziele der Arbeit.....	2
1.3. Aufbau der Arbeit.....	2
2. Österreichs Banken in der Finanzkrise.....	4
2.1. Die Finanzkrise ab 2007.....	4
2.1.1. Entstehung und Verlauf der Finanzkrise	4
2.1.2. Internationale Gegenmaßnahmen.....	6
2.2. Übersicht Banken in Österreich	8
3. Human Resources Management	9
3.1. Einführung in das Human Resources Management.....	9
3.2. Aufgaben des Human Resources Management.....	10
3.3. Personalmotivation	13
3.4. Das Personalmarketing	14
3.4.1. Definition.....	14
3.4.2. Internes Personalmarketing	16
3.4.3. Externes Personalmarketing	16
4. Employer Branding.....	17
4.1. Einführung in das Employer Branding.....	17
4.2. Grundlagen des Employer Branding	18
4.2.1. Die Employer Brand.....	18
4.2.2. Das Employer Branding	20
4.2.3. Historischer Verlauf des Employer Brand-Gedankens.....	25
4.3. Empirische Untersuchungen betreffend Employer Branding	26

5.	Auswertung der aktuellen Arbeitgebermarkensituation	27
5.1.	Einteilung der Arbeitgebermarke.....	27
5.1.1.	<i>Die Volksbank Gruppe</i>	<i>27</i>
5.1.2.	<i>Die Volksbank für den Bezirk Weiz</i>	<i>29</i>
5.2.	Erhebung der Arbeitgebermarkensituation	30
5.2.1.	<i>Arbeitgebermarkenmessung.....</i>	<i>30</i>
5.2.2.	<i>Einfluss der Finanzkrise</i>	<i>34</i>
5.3.	Ergebnisanalyse der Auswertung	39
6.	Entwicklung einer Employer Branding Strategie	41
6.1.	Die Strategie zum Erfolg.....	41
6.2.	Analysephase.....	44
6.2.1.	<i>Die Unternehmensanalyse</i>	<i>45</i>
6.2.2.	<i>Die Zielgruppenanalyse</i>	<i>48</i>
6.3.	Planungsphase	51
6.3.1.	<i>Auswertung der Analyse</i>	<i>51</i>
6.3.2.	<i>Zielformulierung</i>	<i>55</i>
6.3.3.	<i>Markenpositionierung.....</i>	<i>56</i>
6.3.4.	<i>Marktbearbeitungsstrategie.....</i>	<i>57</i>
6.3.5.	<i>Instrumentelle Maßnahmen</i>	<i>58</i>
6.3.6.	<i>Ressourcen</i>	<i>62</i>
6.3.7.	<i>Integrierte Kommunikation</i>	<i>62</i>
7.	Schlussbetrachtung	65
7.1.	Ergebnisse	65
7.2.	Maßnahmen	65
7.3.	Konsequenzen	66
	 Anhang	 V
	Literaturverzeichnis	VI
	Ehrenwörtliche Erklärung	VII

II. Abbildungsverzeichnis

Abb. 1:	Bereiche des Personalmarketing	16
Abb. 2:	Die fünf Wirkungsbereiche des Employer Branding	24
Abb. 3:	Mitarbeiterbeurteilung der Marke Volksbank	30
Abb. 4:	Mitarbeiterbeurteilung verschiedener Bankmarken	31
Abb. 5:	Durchschnittsnoten der Bankmarken nach Mitarbeiterbeurteilung	31
Abb. 6:	Wunsch der Markenverbesserung nach Mitarbeiterbeurteilung	32
Abb. 8:	Einfluss des Unternehmensimages	33
Abb. 9:	Einfluss eines schlechten Images der Finanzbranche	33
Abb. 7:	Einfluss eines schlechten Unternehmensimages	33
Abb. 10:	Attraktivitätsfaktoren der VB Weiz	34
Abb. 12:	Einfluss der Finanzkrise auf das Image des Bankensektors.....	35
Abb. 11:	Einfluss der Finanzkrise auf die Marke Volksbank	35
Abb. 14:	Negative Medienvertretung.....	36
Abb. 13:	Unterscheidung zwischen VB Weiz und VBAG	36
Abb. 16:	Einfluss negativer Pressenachrichten auf die Mitarbeiterbindung.....	37
Abb. 15:	Einfluss negativer Pressenachrichten auf die Kundenbindung	37
Abb. 17:	Kunden und Mitarbeiterinteraktion auf Grund der VBAG - Probleme	38
Abb. 18:	Einfluss einer Kundenansprache auf Grund der derzeitigen Situation der Volksbanken Gruppe auf den Mitarbeiter	38
Abb. 19:	Employer Branding als ganzheitlicher Auftrag der Volksbanken-Gruppe.....	40
Abb. 20:	Einstellung der Unternehmensführung gegenüber dem Mitarbeiter.....	42
Abb. 21:	Führungsprozess einer Employer Brand: Analyse und Planung.....	43
Abb. 22:	SWOT Analyse der VB Weiz	44
Abb. 23:	Wirkungsanalyse der relevanten Merkmale der VB Weiz auf die Employer Brand	52
Abb. 24:	Beispiel einer möglichen externen Employer Branding Kommunikation der VB Weiz.....	64

III. Tabellenverzeichnis

Tab. 1: Employer Branding Definitionen	21
Tab. 2: Unternehmensinterne Einflussfaktoren der VB Weiz	47
Tab. 3: Unternehmensexterne Einflussfaktoren der VB Weiz.....	48
Tab. 4: Interne Zielgruppen des Employer Brandings der VB Weiz.....	49
Tab. 5: Maßnahmenplan für den Employer Branding Prozess.....	61

IV. Abkürzungsverzeichnis

VB Weiz	Umgangssprachliche Bezeichnung für das Unternehmen Volksbank für den Bezirk Weiz rGmbH
---------	--

1. Einleitung

1.1. Ausgangssituation und Problemstellung

„Das Wort Konjunktur gebrauchen wir in der deutschen Sprache als Synonym für die jeweilige wirtschaftliche Gesamtlage.“¹ Diese wirtschaftliche Gesamtlage wird meist in folgende Zyklen unterteilt: Aufschwungphase, Hochkonjunktur, Abschwungphase, Tiefphase. Dabei ist festzuhalten, dass in allen industrialisierten Volkswirtschaften das Produktionspotential in den letzten zwei Jahrhunderten sehr stark gewachsen ist.² Zusätzlich muss angemerkt werden, dass sich Wirtschaftswachstum niemals stetig vollzog, sondern immer unter mehr oder weniger unregelmäßigen Schwankungen.³

Ab 2007 kam es zu einer dieser Schwankungen des Wirtschaftswachstums. Die so genannte Finanzkrise ab 2007 führte weltweit zu Verlusten und Insolvenzen bei Unternehmen. Anfänglich waren davon lediglich Unternehmen der Finanzbranche betroffen, seit Ende des Jahres 2008 erreichte die Finanzkrise jedoch auch die Realwirtschaft. Weltweit waren vor allem sehr viele Banken von der Krise betroffen, weshalb diese Wirtschaftskrise auch Banken- und Finanzkrise bezeichnet wird. In Europa beispielsweise, mussten Staaten Hilfspakete im Ausmaß von mehreren Milliarden Euro bilden, um viele marode Banken vor der Insolvenz zu bewahren.

Anhand dieser Tatsachen ist es keine Überraschung, dass vor allem die Banken in den Medien als Steuergeldverschwender und als Auslöser für die Krise dargestellt wurden. Wenn man von dieser Ausgangssituation ausgeht, stellen sich vor allem für Angestellte und Führungskräfte von Kreditinstituten im Allgemeinen, und für die Mitarbeiter und Führungskräfte der Volksbank für den Bezirk Weiz im speziellen folgende Fragen:

- Wie wirkt sich das Image einer Branche auf den Mitarbeiter aus?
- Werden durch ein schlechtes Image eines Unternehmens weniger qualifizierte Mitarbeiter angelockt?

¹ Maußner, Alfred: Konjunkturtheorie, 1994, S. 1

² Ambrosius, Gerald, Petzina, Dietmar, Plumpe, Werner: Moderne Wirtschaftsgeschichte: eine Einführung für Historiker und Ökonomen, 2006, S. 157

³ Ambrosius, Gerald, Petzina, Dietmar, Plumpe, Werner: Moderne Wirtschaftsgeschichte: eine Einführung für Historiker und Ökonomen, 2006, S. 185

- Führt ein schlechteres Image einer Branche oder eines Unternehmens zu weniger Zufriedenheit oder zu geringerer Bindung der Mitarbeiter zum Unternehmen?
- Kann es durch ein schlechteres Image eines Unternehmens vermehrt zu Personalfluktuationen kommen?
- Welche Maßnahmen kann das Top-Management eines Unternehmens treffen um etwaige negative Auswirkungen auf das Unternehmensimage zu beseitigen?

1.2. Ziele der Arbeit

Die vorliegende Bachelorarbeit versucht folgende Fragestellungen und Ziele zu klären bzw. zu erreichen:

- Kam es zu einer Verschlechterung des Images des gesamten Finanzsektors? Im speziellen soll geklärt werden, ob es durch die Finanzkrise zu etwaigen Auswirkungen auf die Mitarbeiterbindung in der Volksbank für den Bezirk Weiz kam.
- Die Arbeit beschäftigt sich mit einer sehr jungen unternehmensstrategischen Maßnahme: Employer Branding. Es soll beschrieben werden, was Employer Branding genau ist, welche Bereiche das Employer Branding umfasst und welche Vorteile durch die Anwendung entstehen können.
- Zusätzlich soll auch auf das Human Resources Management eingegangen werden, da das Employer Branding sehr stark darauf aufbaut.
- Als wichtigstes Ziel der Arbeit kann die Erarbeitung einer Employer Branding Strategie für das Unternehmen Volksbank für den Bezirk Weiz betrachtet werden.

1.3. Aufbau der Arbeit

Um die Auswirkungen eines möglichen Imageverlustes der Marke Volksbank auf die Mitarbeiter zu untersuchen, müssen verschiedenste Wirkungsfelder untersucht werden. Aus diesem Grund ist die Arbeit in 5 Bereiche eingeteilt. Dies sind Österreichs Banken in der Finanzkrise, Human Resources Management, Employer Branding, Auswertung der aktuellen Arbeitgebermarkensituation und Entwicklung einer Employer Branding Strategie. Auf der nächsten Seite ist ein kurzer Überblick über die einzelnen Gebiete der Arbeit dargestellt:

Teil 1: Österreichs Banken in der Finanzkrise

Der erste Teil der Arbeit soll einen Überblick über die Finanzkrise und über Österreichs Banken liefern. Hier wird die Entstehung und der weitere Verlauf der so genannten Finanzkrise aufgezeigt. Dadurch soll eine Erklärung gefunden werden, ob die Bankenbranche derzeit ein schlechtes Image aufweist.

Teil 2: Human Resources Management

Um Employer Branding im Unternehmen zu etablieren, bedarf es eines guten Human Resources Management. Aus diesem Grund soll in diesem Teil auf das Personalmanagement eingegangen werden. Zusätzlich werden die Teilgebiete Personalmotivation und Personalmarketing behandelt.

Teil 3: Employer Branding

In diesem Teil der Arbeit soll das Employer Branding beschrieben werden. Hier soll die Bedeutung und Wichtigkeit der Arbeitgebermarke für die Gewinnung externer Arbeitskräfte, sowie für die Bindung bereits bestehender Mitarbeiter aufgezeigt werden.¹

Teil 4: Auswertung der aktuellen Arbeitgebermarkensituation

Um eine erfolgreiche Employer Branding Strategie entwickeln zu können, muss vorher analysiert werden, wie es momentan um die Arbeitgebermarke bestellt ist. Aus diesem Grund wird in diesem Teil der Arbeit erhoben, wie sich die Finanzkrise auf das Image der Marke ausgewirkt hat und wie die Mitarbeiter die Arbeitgebermarke ihres Unternehmens betrachten. Für diesen Zweck wurden die Mitarbeiter der VB Weiz zuvor mittels Fragebogen befragt. Das Ergebnis dieser Befragung liefert die Daten für die Auswertung der aktuellen Arbeitgebermarkensituation.

Teil 5: Entwicklung einer Employer Branding Strategie

Zuletzt soll die Arbeit eine mögliche Employer Branding Strategie für die VB Weiz aufzeigen. Dazu werden die Erkenntnisse aus den vorhergehenden Kapiteln herangezogen und verarbeitet. Dadurch soll die Bedeutung und Wichtigkeit einer guten Arbeitgebermarke für das Unternehmen unterstrichen werden. Es soll dadurch aufgezeigt werden, wie der Prozess des Employer Branding funktionieren kann und wie er in der VB Weiz umgesetzt werden könnte.

¹ Vgl. Wientzek, Patrick: Nachwuchsförderung in deutschen mittelständischen Unternehmen unter Berücksichtigung knapper Ressourcen in Zeiten des demographischen Wandels, 2010, S. 22f.

2. Österreichs Banken in der Finanzkrise

In diesem Kapitel wird aufgezeigt wie die Finanzkrise entstanden ist, warum vor allem Banken davon betroffen waren und warum die Finanzkrise für das Image des gesamten Bankensektors negativ war. Zusätzlich soll kurz aufgezeigt werden, wie die Bankenslandschaft in Österreich aussieht. Dieser Teil der Arbeit soll als Grundlage dienen um festzustellen, wie das allgemeine Image der Banken in Österreich derzeit ist.

2.1. Die Finanzkrise ab 2007

2.1.1. Entstehung und Verlauf der Finanzkrise

Die Finanzkrise ab 2007 ist die letzte große Wirtschaftskrise unserer Zeit. Die Wurzeln dieser Krise liegen im amerikanischen Immobilien- und Finanzmarktrecht.¹ Nach der so genannten Dotcom-Blase senkte die US-Zentralbank die Zinsen. Durch diese Niedrigzinspolitik und der gleichzeitigen Preissteigerungsphase im Immobilienmarkt wurde vermehrt in Immobilien investiert. Allerdings kam es später zu einem Fallen der Immobilienpreise. Gleichzeitig konnten auch immer mehr dieser Kreditnehmer ihre Kredite nicht mehr zurückzahlen. Zum einen lag das am Steigen der Zinsen, zum anderen an fehlendem Einkommen. Zuerst waren davon Kredite betroffen, die an Kunden mit niedriger Bonität vergeben wurden (Subprime-Kredite). Als Folge davon mussten mehrere amerikanische Banken (Lehman Brothers) und Versicherer (AIG) Insolvenz anmelden oder vom Staat gerettet werden. Gleichzeitig kam es zu Kursstürzen an den globalen Aktienmärkten.

Warum sich diese Krise weltweit ausgebreitet hat, lässt sich damit erklären, dass diese Kredite weiterverkauft wurden. Die faulen Kredite wurden regelrecht als Handelsware erworben um sie weiter zu veräußern.² Dadurch wurden die faulen Kredite in aller Welt verstreut und durch die enge Verzahnung der Einzelwirtschaften und Finanzströme weitete sich die Krise global aus. Anfänglich betraf die Krise hauptsächlich kleinere Ban-

¹ Vgl. Grundmann, Stefan, Hoffmann, Christian, Möslin Florian: Finanzkrise und Wirtschaftsordnung, 2009, S. 58

² Vgl. Reifner, Udo: Die Geldgesellschaft, 2010, S. 256

ken. Durch die Verknappung von Liquidität von Banken äußerte sich die Krise bald in Produktionssenkungen und Unternehmenszusammenbrüchen. Von diesen Zusammenbrüchen waren ab diesem Zeitpunkt nicht mehr nur Unternehmen der Finanzbranche, sondern auch Unternehmen der Realwirtschaft betroffen. Insgesamt kam es zu einem massiven Rückgang des Welthandels mit Folgen wie steigender Arbeitslosigkeit, Anstieg der Staatsverschuldungen und beginnende Deflationen.

Wie bereits weiter vorne erwähnt betraf die Finanzkrise zu allererst viele Banken. Dies lässt sich darauf zurückführen, dass Banken durch verschiedene Finanzierungsbeziehungen sehr stark miteinander verbunden sind.¹ Ein weiteres Problem war das fehlende Vertrauen der Banken untereinander. Dies wurde durch den Zusammenbruch der US-amerikanischen Großbank Lehman Brothers ausgelöst. Die Banken befürchteten weitere Ausfälle anderer Banken und reduzierten aus diesem Grund die Positionen im Interbankenhandel.² Diese Reduzierung des Interbankenhandels hatte weitreichende Folgen, da dadurch mehrere Banken in Liquiditätsschwierigkeiten gerieten.

Im Oktober 2008 erreichte die Finanzkrise schließlich auch Österreich. „Am 17. Oktober 2008 konnte die Insolvenz der Constantia Privatbank nur durch Übernahme durch fünf große Banken, der UniCredit Bank Austria, der Erste Group Bank, der Raiffeisen Zentralbank Österreich, der Österreichischen Volksbanken und der BAWAG P.S.K., um ‚einen symbolischen Betrag‘ von einem Euro abgewendet werden.“³ In weiterer Folge wurde ein umfassendes Bankenhilfspaket vom Nationalrat beschlossen. Sollte ein Bankinstitut in Zahlungsschwierigkeiten geraten, sind in diesem Paket auch direkte „Kapitalspritzen“ vorgesehen.⁴ Dieses Angebot nutzten in weiterer Folge auch mehrere österreichische Banken. So zum Beispiel am 29.10. 2008. An diesem Tag beteiligte sich der Staat mit 2,7 Milliarden Euro an der Großbank Erste Group.⁵ Es folgten weitere Großbanken wie die Österreichische Volksbanken AG, die Raiffeisen Zentralbank Österreich, die BAWAG P.S.K. oder die Hypo Alpe Adria Group, die sich alle Geld vom Staat borgten.

¹ Vgl. Utzerath, Dennis: Eigenkapitalregulierung und prozyklisches Bankverhalten, S. 15 ff.

² Vgl. ebenda, S. 15 ff.

³ Glebe, Dirk: Die globale Finanzkrise, 2008, S. 123

⁴ Die Presse, Nationalrat beschließt Bankenhilfspaket:

<http://diepresse.com/home/wirtschaft/finanzkrise/423793/index.do>, erstellt am 20.10.2008, abgerufen am 10.08.2010

⁵ Kohl, Andreas, Ofner, Günther, Karner, Stefan, Halper, Dietmar: Österreichisches Jahrbuch für Politik 2008, 2009, S. 508

2.1.2. Internationale Gegenmaßnahmen

Am Anfang der Finanzkrise ging man noch davon aus, dass sich Banken und andere Finanzdienstleister selbst aus der Krise steuern würden. Finanzielle Hilfen waren zu der Zeit ausschließlich für den absoluten Notfall reserviert. Diese Sichtweise änderte sich allerdings radikal nach der Lehman-Insolvenz.¹ Die Staaten bemühten sich ab diesem Zeitpunkt ein systematisches Krisenmanagement zu entwickeln.

Dabei lassen sich folgende drei wesentliche internationale Maßnahmen beschreiben:

- **Koordinierung der Zentralbanken:**
Ab 2008 senkten die führenden Notenbanken (Fed, EZB, BoE, SNB usw.) in einer konzentrierten Aktion weltweit ihre Leitzinsen. Außerdem stellten die Nationalbanken am 18. September 2008 weltweit über 180 Milliarden US-Dollar bereit, um Spannungen auf dem Geldmarkt zu lindern.
- **Entwicklung von Konjunkturpaketen:**
In sehr vielen Ländern wurden umfangreiche Konjunkturpakete aufgelegt. In den USA waren dies z.B. der Economic Stimulus Act of 2008. In Österreich wurden die Konjunkturpakete I und II eingeführt.
- **Entwicklung von Bankenhilfspaketen:**
Im Rahmen der Krise wurden in den USA und Europa temporäre Notverstaatlichungen durchgeführt. Außerdem wurden seit Oktober 2008 für Bankenschuldverschreibungen weltweit Garantien vom Staat ausgegeben.

Zusätzlich fand am 15. November 2009, geprägt von der Lehman-Insolvenz, der erste Finanzmarktgipfel, seit Beginn der Krise, in Washington statt.² An diesem Gipfel nahmen die G20-Staaten zuzüglich der Niederlande und Spanien teil. Ziel dieses Gipfels war es, sich über die Reform der internationalen Finanzmärkte zu beraten.

Die Staaten verpflichteten sich zur Umsetzung folgender Maßnahmen:³

- **Strengthening Transparency and Accountability:**
Die Finanzmärkte sollen transparenter werden. Dies gilt für komplizierte Finanzinstrumente oder Finanzprodukte. Zudem soll es leichter werden, die finan-

¹ Vgl. Zimmermann, Klaus, Schäfer, Dorothea: Finanzmärkte nach dem Flächenbrand, 2010, S. 62

² Vgl. Zimmermann, Klaus, Schäfer, Dorothea: Finanzmärkte nach dem Flächenbrand, 2010, S. 65

³ Vgl. Declaration Summit on Financial Markets and the World Economy:
http://www.eu2008.fr/webdav/site/PFUE/shared/import/1115_sommet_crise_financiere/declaration_washington_en.pdf, abgerufen am 16.11.2010

zielle Lage eines Unternehmens einzuschätzen. Prämien sollen darauf ausgerichtet sein, dass das Eingehen von zu großen Risiken vermieden wird.

- Enhancing Sound Regulation:¹

Ein besonderes Augenmerk soll auf die Aufsichtsorgane gelegt werden. Diese sollen gestärkt werden und sollen dafür Sorge tragen, dass alle Teilnehmer und Produkte des Finanzmarktes ordnungsgemäß überprüft und überwacht werden. Es wird eine genaue Überwachung des Systems durchgeführt. Dies geschieht über Rating Agenturen, welche die Bonität von Unternehmen überprüfen. Außerdem werden die Aufsichtsorgane im gesamten Wirtschaftsumfeld eingesetzt, allerdings wird darauf geachtet, dass dadurch nicht das Wirtschaftswachstum verlangsamt oder gestoppt wird.

- Promoting Integrity in Financial Markets:

Die Intaktheit der Finanzmärkte soll geschützt werden, indem man einerseits die Investoren, aber andererseits auch die Konsumenten schützt. Der Finanzmarkt soll vor illegalen Marktmanipulationen, betrügerischen Tätigkeiten und vor Missbrauch geschützt werden. Außerdem wird es eine Informationsweitergabe untereinander geben, allerdings immer im rechtlichen Rahmen.

- Reinforcing International Cooperation:

Die regionalen und nationalen Aufsichtsbehörden sollen alle Segmente des Finanzmarktes überprüfen und sie sollen auch internationale Finanzflüsse überprüfen. Zudem sollen sich diese Aufsichtsbehörden und auch andere relevante Stellen auf folgende Dinge konzentrieren: Krisenprävention, Krisenmanagement und Krisenbewältigung.

- Reforming International Financial Institutions:

Das Bretton Woods System soll weiterentwickelt werden, um sich so besser auf die wirtschaftliche Situation einstellen zu können. Es soll ein besonderes Augenmerk darauf gelegt werden, die einzelnen Volkswirtschaften weiterzuentwickeln oder zu sanieren. Besonders Länder mit schwächerer Volkswirtschaft sollen ein erhöhtes Mitspracherecht erhalten.

¹ Vgl. Zimmermann Klaus, Schäfer, Dorothea: Finanzmärkte nach dem Flächenbrand, 2010, S. 66ff.

2.2. Übersicht Banken in Österreich

„Ein Kreditinstitut ist, wer auf Grund der §§ 4 oder 103 Z 5 (...) oder besonderer bundesgesetzlicher Regelungen berechtigt ist, Bankgeschäfte zu betreiben.“¹ Dies bedeutet, wer nach § 4 Abs. 1 BWG eine Konzession der Finanzmarktaufsichtsbehörde erhält, ist ein Kreditinstitut. Laut einer Presseaussendung der österreichischen Nationalbank gab es im Jahr 2003 insgesamt 836 Kreditinstitute welche diese Kriterien erfüllten.² Die Kreditinstitute in Österreich lassen sich in Banken mit einstufigen und mehrstufigen Sektoren, ihrer Rechtsform sowie ihrer Zugehörigkeit zum jeweiligen Fachverband einteilen. Zu den einstufigen Sektorbanken zählen Aktienbanken, Landes-Hypothekenbanken, Bausparkassen und Sonderbanken. Zu den zweistufigen Sektorbanken zählen Sparkassen und Volksbanken und zu den dreistufigen Sektorbanken zählen Raiffeisenbanken. Es existiert innerhalb dieser mehrstufigen Sektorbanken jeweils ein Spitzeninstitut.

Folgende zehn Banken sind, gemessen am Kernkapital (2009), die Größten in Österreich:

1. Unicredit Bank Austria
2. Raiffeisenzentralbank Österreich
3. Erste Bank/Sparkassen
4. Hypo Group Alpe Adria
5. Österreichische Volksbanken AG
6. Raiffeisenlandesbank Oberösterreich
7. BAWAG/PSK
8. Raiffeisenlandesbank Niederösterreich-Wien
9. Oberbank
10. Raiffeisenlandesbank Steiermark

¹ Vgl. § 1 Abs. 1 BWG

² Österreichische Nationalbank, Anzahl der Kreditinstitute in Österreich und deren Beschäftigte, http://www.oenb.at/de/presse_pub/aussendungen/2004/q1/pa_20040310_anzahl_der_kreditinstitute_in_oesterreich_und_deren_beschaeftigte.jsp, erstellt am 10.03.2004, abgerufen am 10.08.2010

3. Human Resources Management

Dieser Teil der Arbeit beschäftigt sich mit dem Human Resources Management. Um eine erfolgreiche Employer Branding Strategie zu entwickeln, bedient man sich auch vieler Methoden und Prozesse des Human Resources Management. Aus diesem Grund soll hier ein Überblick gegeben werden.

3.1. Einführung in das Human Resources Management

Personalmanagement, oder wie im englischen Raum bezeichnet Human Resources Management, steht für den Teil der Betriebswirtschaft, der sich mit dem Faktor Personal und Arbeit auseinandersetzt.

Die Inhalte des Personalmanagements haben sich seit der Herausbildung eigenständiger Personalabteilungen in industriellen Großunternehmen im ausgehenden 19. Jahrhundert fundamental geändert.¹ Die traditionelle Auffassung des Personalwesens beschäftigte sich vor allem damit, den Faktor Arbeit optimal an die Rahmenbedingungen der Unternehmung anzupassen. Dabei war die traditionelle Auffassung des Personalwesens von zwei Zielen geleitet. Erstens sollte die Rechtmäßigkeit aller personalpolitischen Aktivitäten gewährleistet werden, weshalb traditionell vor allem Juristen mit dem Thema beauftragt wurden und zweitens sollte eine möglichst hohe Arbeitsproduktivität der Mitarbeiter erreicht werden. Sehr deutlich wird diese traditionelle Auffassung des Personalmanagements in folgender Auffassung von Wöhe/Döring: „Zweifelloos kommt dem arbeitenden Menschen eine zentrale Stellung im Betrieb zu. Aber vom Standpunkt der Betriebswirtschaftslehre ist er nicht Zweck, sondern Mittel, einer der Faktoren, die zur Realisierung der mit dem Betriebsprozess erstrebten praktischen Zielsetzung eingesetzt werden.“² Durch diese Aussage wird relativ deutlich, dass laut der traditionellen Auffassung des Personalmanagement die Mitarbeiter gleichgesetzt wurden mit Faktoren wie Kapital, Roh- und Betriebsstoffen, Maschinen, Gebäuden usw., die es zu optimieren gilt. Allerdings hat sich diese traditionelle Auffassung seit Beginn der achtziger Jahre grundlegend geändert.

¹ Vgl. Holtbrügge, Dirk: Personalmanagement, 2010, S. 1

² Wöhe/Döring: Allgemeine Betriebswirtschaftslehre, 2002, S. 32

Heute verfolgt das Personalmanagement folgende Ziele:

- Zufriedenheit

Die Mitarbeiter werden nicht als Produktionsfaktoren gesehen, sondern als Organisationsmitglieder, deren Bedürfnisse und Qualifikationen bei Entscheidungen einen großen Stellenwert einnehmen.¹

- Wirtschaftlichkeit

Der Einsatz von personalpolitischen Instrumenten steigert nicht nur die Arbeitsproduktivität, er verbessert auch die Wirtschaftlichkeit und Wettbewerbsfähigkeit eines Unternehmens. Damit ist das Personalmanagement sehr marktorientiert, was sich auch durch das zur Hilfe nehmen von Erkenntnissen und Methoden der Ökonomie zeigt.²

Als ein Teil des Personalmanagements kann das Personalmarketing angesehen werden. Ziel des Personalmarketings besteht in der langfristigen Erschließung von seltenen oder schwer beschaffbaren Personalpotentialen auf dem externen Arbeitsmarkt.³

Um die Auswirkungen der Finanzkrise auf das Employer Branding der VB Weiz zu untersuchen, muss deshalb auch das Thema Human Resources Management und Personalmarketing im Speziellen untersucht werden. Verschiedene Meinungen gehen nämlich davon aus, dass die Idee des Employer Branding bloß ein ersetzender Begriff für bereits bekannte Methoden des Human Resources Management ist.⁴ Aus diesem Grund soll hier ein Überblick über das Human Resources Management gegeben werden. Es ist nämlich sehr wohl richtig, dass sich das Employer Branding vieler Human Resources Maßnahmen bedient.

3.2. Aufgaben des Human Resources Management

Im Mittelpunkt des Personalmanagements stehen immer zwei Faktoren: die Arbeit und das Personal. Unter Personal wird die zur Realisierung der Führungs- und Geschäfts-

¹ Vgl. Holtbrügge, Dirk: Personalmanagement, 2010, S. 2

² Vgl. Holtbrügge, Dirk: Personalmanagement, 2010, S. 3

³ Vgl. Drumm, Hans-Jürgen: Personalwirtschaft, 2008, S. 293

⁴ Vgl. Tomczak, Torsten, Esch, Franz-Rudolf, Kernstock, Joachim, Herrmann, Andreas: Behavioral Branding, 2008, S. 282

prozesse eingesetzte Menge an Arbeitnehmern bezeichnet.¹ Nach Rahn lässt sich das Personalmanagement in folgende Funktionen einteilen:

Die prozessbezogenen Funktionen,

die in Ihrer Gesamtheit den personalwirtschaftlichen Prozess bilden. Darunter fallen:

- **Die Personalplanung**
Die Personalplanung ermittelt und plant den künftigen Personalbedarf. Es handelt sich um einen Teil der Unternehmensplanung. Aus der Personalplanung ergeben sich Aufgaben für die Personalbeschaffung und die Personalentwicklung. Zusätzlich gehört auch die Planung der zukünftigen Personalkosten zur Personalplanung.
- **Die Personalbeschaffung**
Die Personalbeschaffung dient als umfassende Maßnahme zur Beschaffung der für das Unternehmen wichtigen Arbeitskräfte. Die Personalbeschaffung wird im engeren Sinn auch als Personalmarketing verstanden, auf das später noch genauer eingegangen wird. Hier wird auch zwischen interner Personalbeschaffung und externer Personalbeschaffung unterschieden.
- **Der Personaleinsatz**
Als Personaleinsatz gilt jener Zeitraum vom Beginn bis zum Ende des Dienstverhältnisses einer Arbeitskraft. Genauer gesagt kann es in Personalzugangsphase, Personalaufnahmeinsatzphase und Personalabgangsphase eingeteilt werden.
- **Die Personalwirtschaftskontrolle**
Die Personalwirtschaftskontrolle beschäftigt sich mit der Überwachung und Untersuchung des Geschehens im Personalwesen. Es wird auch als Personalcontrolling bezeichnet.

Die einsatzbezogenen Funktionen,

beziehen sich auf die erfolgreiche Realisierung der Personalarbeit während der Personaleinsatzphase:

- **Die Personalentwicklung**
Unter Personalentwicklung sind alle Maßnahmen zur Erhaltung und Verbesserung der Qualifikation von Mitarbeitern zu verstehen. Zu den tragenden Säulen

¹ Vgl. Rahn, Joachim: Unternehmensführung, 2008. S. 112 f

der Personalentwicklung zählen Personalbildung und Personalförderung.¹ Dieser Maßnahme kommt besondere Wichtigkeit zu, da ein Unternehmen, sollte es nicht zweckentsprechend in die Entwicklung seiner Mitarbeiter investieren, Gefahr läuft, seine Wettbewerbsfähigkeit zu verlieren.

- **Die Personalbeurteilung**
Die Mitarbeiterbeurteilung oder auch Mitarbeiterbewertung genannt, ist eine Komponente des Belohnungssystems für Mitarbeiter und dient zum einen der innerbetrieblichen Qualitätssicherung, als zum anderen auch der Verbesserung eines Betriebes oder einer Abteilung.
- **Die Personalentlohnung**
Die Personalentlohnung gehört zu den Grundfunktionen des Personalmanagements. Diese Funktion setzt sich mit der Bereitstellung von geldlichen Leistungen eines Unternehmens an seine Arbeitnehmer auseinander. Damit nimmt die Personalentlohnung auch einen wichtigen Platz im betrieblichen Anreizsystem ein.
- **Die Personalbetreuung**
Diese Funktionen setzen sich aus den Leistungen zusammen, die dem Arbeitnehmer vom Arbeitgeber über das Entgelt hinaus gewährt werden.
- **Die Personalverwaltung**
In der Personalverwaltung werden die administrativen und routinemäßigen Aufgaben des Personalbereichs abgewickelt.² Zu den Aufgaben der Personalverwaltung gehören z. B. das Führen der Personalakten, die Abwicklung von Beförderungen, die Abrechnung von Reisekosten, die Meldung von Lohnsteueranmeldungen oder die Überwachung der Krankenstandstage.

Die strukturbezogenen Funktionen,

die sich mit der Organisationsstruktur der Personalarbeit im Unternehmen beschäftigen:

- **Die Personalorganisation**
Die Personalorganisation versteht sich als Strukturierung von Zusammenhängen.³ Das heißt, dass in der Personalorganisation z. B. Aufbau, Prozesse oder Projekte im Rahmen des betrieblichen Personalwesens behandelt werden.

¹ Vgl. Rahn, Horst-Joachim: Unternehmensführung, 2008, S. 117

² Vgl. Rahn, Horst-Joachim: Unternehmensführung, 2008, S. 119

³ Vgl. Rahn, Horst-Joachim: Unternehmensführung, 2008, S. 113

- Die Personalkommunikation

Zur Personalkommunikation (auch Betriebskommunikation genannt) zählen Informationsmanagement, Wissensmanagement, Betriebszeitung, Schwarzes Brett, Betriebsversammlungen oder auch die Gestaltung der Mittagspausen.

Die managementbezogenen Funktionen,

welche das gesamte Personal des Unternehmens und Führungsaspekte betreffen:

- Die Personalpolitik

Zum einen umfasst die Personalpolitik Grundsätze und Entscheidungen, welche sich auf die Faktoren Arbeit und Personal beziehen, zum anderen wird sie aber auch als Prozess der Durchsetzung von Interessen interpretiert.

- Die Personalführung

Hier geht es um den Einsatz von Führungsinstrumenten durch Führungskräfte um einen gemeinsamen Erfolg zu erzielen. Die Personalführung ist ein wesentlicher Teil der Unternehmensführung.

Anhand dieser Punkte lässt sich bereits erkennen, dass die Anforderungen an das unternehmerische und prozessbezogene Denken der Personalmanager und Personalexperten bereits sehr hoch sind. Auch in Zukunft ist damit zu rechnen, dass diese Anforderungen weiter steigen werden.

3.3. Personalmotivation

Führungskräfte stehen heute, mehr denn je, vor der Herausforderung, das Arbeitsumfeld ihrer Mitarbeiter positiv zu gestalten. In diesem Zusammenhang ist der Begriff Mitarbeitermotivation als wichtiger Bestandteil einer ganzheitlichen Führungsstruktur zu nennen. Denn nur von zufriedenen Mitarbeitern kann man auch gute Arbeitsergebnisse erwarten. Aus diesem Grund muss sich die Unternehmensleitung mit den Bedürfnissen der Beschäftigten auseinandersetzen.¹ Einen allgemeinen Überblick über die Bedürfnisse der Mitarbeiter erhält man durch die Bedürfnispyramide von Maslow.² Es gibt allerdings noch verschiedenste andere Theorien, welche die Motivation von Menschen un-

¹ Vgl. Wöhe, Günter, Döring, Ulrich: Einführung in die Allgemeine Betriebswirtschaftslehre, 2008, S. 150

² Vgl. Maslow, A. H., Human Motivation, 1954, S. 80-106

tersuchen. Hier wären z. B. die Zwei Faktoren Theorie oder die X- und Y-Theorie zu erwähnen.

Die Motivationsforschung untersucht also, was und wie Menschen etwas tun, mit welchen Mitteln und in welcher Situation sie dies tun.¹ Betrachtet man ein vereinfachtes Modell des Motivationsprozesses, so sind folgende grundlegende Komponenten zu erkennen:

- Motive: Bedürfnisse, und tief in uns schlummernde Verhaltens- oder Handlungsbereitschaften.
- Anreize: Alle erdenklichen Gegebenheiten.
- Ziele: Die Anreize beziehen sich auf etwas.
- Handlungen: Der Anreiz oder das Motiv stößt eine Handlung an, die geeignet ist, das Ziel zu verwirklichen.

Auf die Personalmotivation soll in dieser Arbeit nur kurz eingegangen werden. Damit soll lediglich aufgezeigt werden, dass die Motivation von Personal ein wichtiger Faktor ist, den man auch im Zusammenhang mit Employer Branding nicht unterschätzen sollte. In einem späteren Kapitel dieser Arbeit wird auch auf die derzeitige Situation der VB Weiz eingegangen und es wird geklärt, welche Faktoren für die Mitarbeiter als Anreiz dienen.

3.4. Das Personalmarketing

3.4.1. Definition

In der Literatur gibt es keine eindeutige Definition des Begriffes Personalmarketing. Man könnte den Begriff auch mit der umfangreichen Aufgabe des Personalmanagements gleichsetzen.² Demnach wäre Personalmarketing ein Oberbegriff für verschiedenste Personalmaßnahmen wie Personalpolitik, Mitarbeiterbindung oder Mitarbeiterqualifizierung. Man könnte Personalmarketing auch als Querschnittsfunktion verstehen, welches auf alle Instrumente und Inhalte des Personalwesens zugreift. Das bedeutet

¹ Vgl. Bröckermann, Reiner: Personalwirtschaft, 2009, S. 276 ff.

² Vgl. Merx, Oliver, Bachen, Christian: Multichannel-Marketing-Handbuch, 2003, S. 99

weiter, dass ein Personalmarketing-Mix ein ziemlich umfangreicher Mix an verschiedenen Maßnahmen oder Funktionen sein kann. Diese Maßnahmen und Funktionen stehen zwar immer im Zusammenhang mit dem Begriff Personal, müssen aber nichts mit dem Begriff Marketing zu tun haben. Damit ist gemeint, dass sich das Wort Personalmarketing zwar aus den Worten „Personal“ und „Marketing“ zusammensetzt, allerdings hat der Inhalt der Tätigkeit des Personalmarketings nur bedingt mit Marketingmethoden im klassischen Sinn zu tun. Die Tätigkeiten des Personalmarketings haben eher mit Management zu tun.

Ziel des Personalmarketings besteht darin, das Unternehmen langfristig mit qualifizierten und motivierten Mitarbeitern zu versorgen. Es richtet sich dabei an vorhandene sowie auch an potentielle Mitarbeiter bzw. Bewerber. Dies wird vor allem in Zukunft wichtig sein, da viele Experten erwarten, dass es zu einem verstärkten Fachkräftemangel mit gleichzeitig stetiger Reduzierung der Arbeitslosigkeit kommt.¹ Das bedeutet, dass zwar mehr minderqualifizierte Arbeitskräfte zur Verfügung stehen, aber nicht mehr genug ausreichend qualifizierte Arbeitskräfte vorhanden sein werden. Weiter bedeutet dies, dass der Kampf um Fach- und Führungskräfte noch härter werden wird. Wie oben bereits beschrieben, stellt das Personalmarketing damit eine wichtige Funktion im Unternehmen dar, da damit der qualitative und quantitative Bedarf an Mitarbeitern im Unternehmen gedeckt wird.

Im Personalmarketing geht es allerdings nicht nur darum, neue qualifizierte Mitarbeiter zu gewinnen, sondern auch darum, dass diese Mitarbeiter auch im Unternehmen bleiben.² Aus diesem Grund lässt sich das Personalmarketing in zwei Bereiche aufgliedern: das interne Personalmarketing und das externe Personalmarketing (siehe Abbildung 1). Das interne Personalmarketing soll die Personalbindung sicherstellen und das externe Personalmarketing ist für die Personalbeschaffung zuständig. Allerdings ergänzen sich beide Bereiche. Das bedeutet, dass alle Maßnahmen, die zur Mitarbeiterbindung getroffen werden auch gleichzeitig von potentiellen Bewerbern wahrgenommen werden.³ Umgekehrt werden aber auch alle Maßnahmen der Mitarbeitergewinnung von den bestehenden Mitarbeitern wahrgenommen und erhöhen so die Attraktivität des Arbeitgebers. Diese beiden Bereiche werden in den nächsten Abschnitten beschrieben. An dieser Stel-

¹ Vgl. Flato, Ehrhard, Reinbold-Scheible, Silke: Zukunftsweisendes Personalmanagement, 2008, S. 39

² Vgl. Boden, Martina: Handbuch Personal, 2005, S. 48

³ Vgl. Haubrock, Alexander, Öhlschlegel-Haubrock Sonja: Personalmanagement, 2009, S. 70

le sei auch erwähnt, dass die Methoden des Personalmarketings sehr wichtig für den Employer Branding Prozess sind.

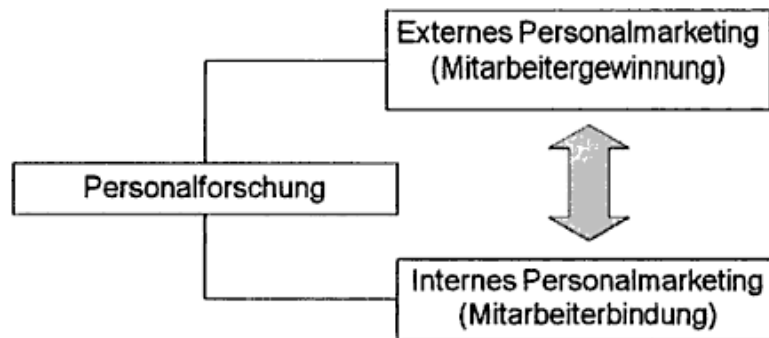


Abb. 1: Bereiche des Personalmarketing¹

3.4.2. Internes Personalmarketing

Das interne Personalmarketing richtet sich an bereits vorhandenes Personal. Das bedeutet, dass sich ein Unternehmen nicht nur nach außen, sondern auch nach innen als interessanter Arbeitgeber präsentiert. Die Aufgabe des internen Personalmarketings besteht also in der Sicherstellung der Verfügbarkeit von internen Arbeitskräften.² Damit das Unternehmen für die gegenwärtigen Mitarbeiter attraktiv erscheint, gilt es folgende Attraktivitätsfaktoren zu gestalten:

- Aufgabenfeld und Aufgabenverantwortung der Mitarbeiter
- Karriere- und Aufstiegsmöglichkeiten
- Aus- und Weiterbildungsmöglichkeiten
- Flexible Anreiz- und Entgeltgestaltung

3.4.3. Externes Personalmarketing

Im Gegensatz zum internen Personalmarketing richtet sich das externe Personalmarketing nicht an die bestehenden Mitarbeiter, sondern an Bewerber bzw. an potentielle Mitarbeiter. Das bedeutet, das Ziel des externen Personalmarketing liegt vor allem in der Neugewinnung von qualitativ hochwertigen Mitarbeitern. Die Aufgaben, die das exter-

¹ Abb. 1: Haubrock, Alexander, Öhlschlegel-Haubrock Sonja: Personalmanagement, 2009, S. 71

² Vgl. Schmeisser, Wilhelm: Finanzorientierte Personalwirtschaft, 2008, S. 235

ne Personalmarketing dabei bewältigen muss, sind folgende:¹ Attraktivität des Unternehmens nach außen vermitteln, konkrete Einstiegsangebote bedarfsgerecht kommunizieren, Auswahl effektiver Beschaffungswege und –maßnahmen, Analyse von Bewerbungen und Auswahl der geeigneten Mitarbeiter.

Zusätzlich wird das Externe Personalmarketing durch folgende Maßnahmen unterstützt:

- Vergabe von Praktika, Diplom- & Bachelor-Arbeiten
- Image des Unternehmens
- Anbieten einer interessanten Ausbildung
- Präsenz auf Messen
- Artikel in Fachzeitschriften
- Hochschulrecruiting
- uvm.

4. Employer Branding

Um eine erfolgreiche Employer Branding Strategie entwickeln zu können, muss man auch die theoretischen Grundlagen des Employer Branding behandeln. In diesem Teil der Arbeit soll also auf den theoretischen Teil des Employer Branding Prozesses eingegangen werden und die Wichtigkeit einer guten Employer Brand dargestellt werden.

4.1. Einführung in das Employer Branding

Durch vielfältige wirtschaftliche und gesellschaftliche Veränderungen wird der Mitarbeiter zunehmend zur knappen Ressource. Geburtenrückgänge, Mangel an Fachkräften, Wertewandel, Wissensgesellschaft und vielerlei andere Kriterien verschärfen diese Rahmenbedingungen noch mehr.² Das wiederum bedeutet, dass der erste Kontakt eines potenziellen Mitarbeiters mit dem Unternehmen und seiner Marke entscheidend sein kann, ob und wie sehr sich dieser mit dem Unternehmen identifiziert. Gleichzeitig ist es auch für bereits eingestellte oder langfristig tätige Mitarbeiter wichtig, sich mit dem Unternehmen und seiner Marke zu identifizieren.

¹ Vgl. Schmeisser, Wilhelm: Finanzorientierte Personalwirtschaft, 2008. S. 234

² Vgl. Tomczak, Torsten, Esch, Franz-Rudolf, Kernstock, Joachim, Herrmann, Andreas: Behavioral Branding, 2008, S. 279

Es lässt sich sagen, dass das Ziel des Employer Branding darin besteht, die besten Mitarbeiter anzuziehen und diese auch zu halten. Anders formuliert heißt das, dass es für ein Unternehmen wichtig ist, die fachlich qualifiziertesten und am besten zur Marke passenden Mitarbeiter zu finden und auch zu halten.

Eine sehr häufig zitierte Definition für Employer Branding lautet wie folgt: „Employer Branding ist die identitätsbasierte, intern wie extern wirksame Entwicklung und Positionierung eines Unternehmens als glaubwürdiger und attraktiver Arbeitgeber.“

Kern des Employer Brandings ist immer eine die Unternehmensmarke spezifizierende oder adaptierende Arbeitgebermarkenstrategie. Entwicklung, Umsetzung und Messung dieser Strategie zielen unmittelbar auf die nachhaltige Optimierung von Mitarbeitergewinnung, Mitarbeiterbindung, Leistungsbereitschaft und Unternehmenskultur sowie die Verbesserung des Unternehmensimages. Mittelbar steigert Employer Branding außerdem Geschäftsergebnis sowie Markenwert.“¹

4.2. Grundlagen des Employer Branding

4.2.1. Die Employer Brand

Betrachtet man im Sinne des herrschenden Verständnisses die Voraussetzungen einer Marke, so ist aus wissenschaftlicher Sicht belegt, dass man von einer Arbeitgebermarke, also von einer Employer Brand sprechen kann.² Die nötigen Voraussetzungen hierfür liefert der wirkungsorientierte Ansatz, der die universelle Anwendung des Markenkonzepts ermöglicht. Nach Ansicht einer Mehrzahl von Autoren wird eine Marke wie folgt definiert:³

Eine Marke ist ein in der Psyche des Konsumenten und sonstiger Bezugsgruppen fest verankertes, unverwechselbares Vorstellungsbild von einem Produkt oder einer Dienstleistung.

¹ Deutsche Employer Branding Akademie, Employer Branding Definition, <http://www.employerbranding.org/employerbranding.php?PHPSESSID=02a104bb372b added244022a58e3ba8317>, erstellt am 14.04.2007, abgerufen am 01.09.2010

² Vgl. Stotz, Waldemar, Wedel, Anne: Employer Branding, 2009, S. 5

³ Vgl. Stotz, Waldemar, Wedel, Anne: Employer Branding: 2009. S. 5

Allerdings muss sich dieses Vorstellungsbild nicht nur auf ein Produkt oder eine Dienstleistung beziehen, es kann sich auch auf ein Unternehmen als Gegenstand beziehen, was in der Literatur als der Ansatz der Corporate Brand verstanden wird. Dabei stehen einem Unternehmen eine Vielzahl von Anspruchsgruppen gegenüber. Aus diesem Grund kann eine Unternehmensmarke nicht als starres Gebilde gesehen werden, sondern muss aus der Sicht der jeweiligen Anspruchsgruppe betrachtet werden. Auf Grund dieser individuellen Ansichten auf die Unternehmensmarke, entsteht auf jeder Individualebene ein anderes Vorstellungsbild des Unternehmens.

Die Employer Brand ist also die individuelle Ansicht der aktuellen und potentiellen Mitarbeiter auf das Unternehmen als Arbeitgeber. Damit knüpft die Employer Brand als Gesamtstrategie an die Corporate Brand an. Sie ist allerdings nicht nur ein Marketing-tool, sondern auch ein Instrument der Unternehmensführung, nämlich als Personalmanagementaktivität.

Um es noch genauer zu definieren, wird eine Marke nach Meffert wie folgt beschrieben:¹:

„Marke kann als ein in der Psyche des Konsumenten und sonstiger Bezugsgruppen der Marke fest verankertes, unverwechselbares Vorstellungsbild von einem Produkt oder einer Dienstleistung definiert werden. Die zu Grunde liegende Leistung wird dabei in einem möglichst großen Absatzraum über einen längeren Zeitraum in gleichartigem Auftritt und in gleich bleibender oder verbesserter Qualität angeboten.“

Diese Definition kann auch für die Employer Brand herangezogen werden. Demnach ist die Employer Brand eine fest in der Psyche verankertes Vorstellungsbild eines Unternehmens als Arbeitgeber. Auch bei der Employer Brand soll die zu Grunde liegende Leistung über einen längeren Zeitraum in gleichartigem Auftritt und Qualität angeboten werden.

¹ Meffert, Heribert, Burmann, Christoph, Koers, Martin: Markenmanagement, 2002

4.2.2. Das Employer Branding

Die Employer Brand ist nichts anderes, als das Ergebnis der Markenbemühungen. Das Employer Branding drückt hingegen den strategischen Prozess aus, durch den man das Ziel erreicht. In der Marketingtheorie wird unter Branding der Führungsprozess einer Marke verstanden, welcher die Analyse, Planung, Umsetzung und Kontrolle aller Aktivitäten und Gestaltungsparameter rund um die Marke beinhaltet.¹ Daraus lässt sich ableiten, dass das Konzept des Employer Branding grundsätzlich auf dem gleichen Prinzip wie das der Markenführung im Absatzmarketing beruht. Der Führungsprozess des Employer Branding besteht ebenfalls aus Planung, Umsetzung und Kontrolle aller Aktivitäten, die zu einer besseren Arbeitgebermarke führen.

Den Begriff des Employer Branding findet man in der Literatur erstmals gegen Ende der 90er Jahre, als Strategie gegen den Verlust an talentierten Fach- und Führungskräften. Wenn man den Begriff Employer Branding ins Deutsche übersetzt, so erhält man „Arbeitgebermarkenbildung“. Es gibt viele Definition für Employer Branding, weshalb man hier nicht von einer klaren Definition ausgehen kann. Folgende Definition der deutschen Employer Branding Akademie ist allerdings weit verbreitet und anerkannt:

„Employer Branding ist die identitätsbasierte, intern wie extern wirksame Entwicklung und Positionierung eines Unternehmens als glaubwürdiger und attraktiver Arbeitgeber. Kern des Employer Brandings ist immer eine die Unternehmensmarke spezifizierende oder adaptierende Arbeitgebermarkenstrategie. Entwicklung, Umsetzung und Messung dieser Strategie zielen unmittelbar auf die nachhaltige Optimierung von Mitarbeitergewinnung, Mitarbeiterbindung, Leistungsbereitschaft und Unternehmenskultur sowie die Verbesserung des Unternehmensimages. Mittelbar steigert Employer Branding außerdem Geschäftsergebnis sowie Markenwert.“²

Folgende Tabelle zeigt eine Auswahl anderer Definitionen für den Begriff Employer Branding:

¹ Vgl. Stotz, Wademar, Wedel, Anne: Employer Branding, 2009, S. 8

² Deutsche Employer Branding Akademie, Employer Branding Definition:

<http://www.employerbranding.org/employerbranding.php?PHPSESSID=e04550092ad6fdcf26e4894a326892d2>, 14.04.2007, angesehen am 26.09.2010

Autor	Definition Employer Branding
Petkovic, M. (2008), S. 70 f.	Employer Branding umfasst „alle Entscheidungen, welche die Planung, Gestaltung, Führung, und Kontrolle einer Arbeitgebermarke sowie der entsprechenden Marketingmaßnahmen betreffen mit dem Ziel, die umworbenen Fach- und Führungskräfte präferenzwirksam (Employer-of-Choice) zu beeinflussen.“
Beck, C. (2008), S. 28.	Employer Branding bezeichnet „die Profilierung und Positionierung eines Unternehmens als Arbeitgeber auf den relevanten Zielmärkten, verbunden mit der Zielsetzung, ein unverwechselbares Vorstellungsbild als attraktiver Arbeitgeber in der Wahrnehmung seiner internen und externen Zielgruppen (künftigen, potentiellen, aktuellen und ehemaligen Mitarbeitern) zu realisieren.“
Grobe, 2006	Employer Branding kennzeichnet den Managementprozess der identitätsorientierten, strategischen und operativen Führung von Arbeitgebermarken. Es umfasst den außen- und innengerichteten Prozess der Planung, Koordination und Kontrolle aller Aktivitäten und Gestaltungsparameter der Arbeitgebermarke sowie die funktionsübergreifenden Integration dieses Prozessen in den Managementprozess der Unternehmensmarkenführung.
Gmür et al., 2002	Employer Branding ist die Profilierung eines Unternehmens als Arbeitgeber in der Wahrnehmung seiner Beschäftigten und potenziellen Bewerber.

Tab. 1: Employer Branding Definitionen

Employer Branding wird auch als Teil des strategischen Human Resources Management gesehen. Folgende Definition gibt diese Aussage wieder:

„Employer Branding ist der Teil des strategischen HRM, bei dem das Besondere des Unternehmens als Arbeitgeber erarbeitet, operativ umgesetzt und nach innen sowie außen kommuniziert wird.“¹

Diese Definition ordnet das Employer Branding als Teildisziplin des strategischen Human Resources Management ein. Außerdem weist die Definition darauf hin, dass die

¹ Vgl. Stotz, Waldemar, Wedel, Anne: Employer Branding, 2009, S. 10

Einzigartigkeit eines Unternehmens als Arbeitgeber erarbeitet und erkannt werden muss. Das heißt, es muss eine Art Unique Selling Proposition des Unternehmens als Arbeitgeber erarbeitet werden. Dabei ist zu erwähnen, dass es für die Erarbeitung einer Employer Brand keine allgemeingültigen Lösungen gibt. Diese einzigartige Identität muss auf im Unternehmen vorhandene Werte und Normen aufbauen und kann nicht beliebig kreiert werden.¹ Das bedeutet weiter, dass es einer unternehmensbezogenen Aufarbeitung bedarf, welche die Stärken und Schwächen des Unternehmens hervorhebt.

Durch entsprechende operative und kommunikative Maßnahmen soll die Arbeitgebermarke als besonders attraktiv dargestellt werden und so neue Mitarbeiter anziehen, als auch die bestehenden dazu zu bewegen, motiviert mitzuarbeiten.² Das bedeutet, die Arbeitgebermarke soll sich erfolgreich in den Köpfen der aktuellen, potentiellen und ehemaligen Mitarbeitern positionieren. Dadurch werden zwei Vorteile generiert: Zum einen wird die Arbeitgeberqualität verbessert und zum anderen wird ein einzigartiges Image als Arbeitgeber entwickelt. Aus dem Zusammenspiel vieler strategischer Maßnahmen wird also sukzessiv die Employer Brand des Unternehmens aufgebaut. Employer Branding ist also eine für jedes Unternehmen individuelle Aufgabe, die von verschiedensten Rahmenbedingungen abhängig ist.

Die Employer Brand ist nichts anderes, als das Ergebnis der Personalpolitik und ihrer strategischen Ausgestaltung.³ Das bedeutet, dass nur tatsächlich gelebte Werte und Normen an die jeweilige Zielgruppe kommuniziert werden sollen, damit ein in sich schlüssiges Bild der Arbeitgebermarke nach innen und außen entsteht. Andernfalls könnte das Unternehmen unglaubwürdig werden, was eine Verschlechterung der Arbeitgebermarke zur Folge hätte.

Employer Branding kann in zwei Gebiete unterteilt werden. Diese sind das interne und externe Employer Branding. Das interne Employer Branding bezieht sich auf instrumentelle Maßnahmen, wie zum Beispiel Personalmarketingprozesse. Es beschäftigt sich mit dem Eintritt des Mitarbeiters über seine Bindung bis hin zu seinem Austritt. Zu diesem Gebiet gehören sowohl das Thema Mitarbeiterführung als auch z.B. die Gestaltung

¹ Vgl. Andratschke, Nadine, Regier, Stefanie, Huber, Frank: Employer Branding als Erfolgsfaktor, 2009, S. 27

² Vgl. Scholz, Christian, Gutmann, Joachim: Webbasierte Personalwertschöpfung, 2003, S. 148

³ Vgl. Buckesfeld, Yvonne: Employer Branding, 2010, S. 45 f.

der Arbeitswelt, die Kommunikation im Unternehmen, Mitarbeiterfeste, Treffpunkte im Unternehmen oder aber auch Mitarbeitergespräche. Das externe Employer Branding dagegen, richtet sich an potentielle Bewerber des Unternehmens.¹ Dazu bedient es sich Maßnahmen wie dem Networking des Unternehmens, Fachvorträgen an Hochschulen, Bewerbermanagement oder die Pflege eines Bewerberpools. Das Externe Employer Branding gibt somit die Arbeitgeberpositionierung nach außen hin wieder. Dabei muss man anmerken, dass es Unternehmen mit einer weniger bekannten Marke deutlich schwerer haben sich von den anderen hervorzuheben. Arbeitgeber mit großer Bekanntheit werden deutlich leichter wahrgenommen und haben es erheblich leichter, als Arbeitgeber auf sich aufmerksam zu machen.

Sowohl beim internen als auch beim externen Employer Branding kommen Maßnahmen des Personalmarketings zum Einsatz. Aus diesem Grund wird Employer Branding häufig mit Personalmarketing verwechselt oder gleichgesetzt.² Häufig wird Employer Branding auch auf das externe Arbeitgeberimage reduziert. Man muss aber sagen, dass die tatsächlichen und umfassenden Effekte des Employer Branding weit über die Wirkung des reinen Personalmarketings hinausgehen. Das klassische Personalmarketing kann lediglich als ein Tool in der operativen Umsetzung der Employer Branding Strategie betrachtet werden. Häufig wird Employer Branding auf den Aspekt des Recruiting reduziert. Dies ist allerdings nur ein Teilaspekt. Die Grafik auf der nächsten Seite zeigt die restlichen Aspekte des Employer Branding auf:

¹ Vgl. Böcker, Manfred, Schelenz, Bernhard: HR-PR, Personalarbeit und Public Relations, 2008, S. 11f.

² Vgl. Brautmeier, Jens: Employer Branding im öffentlichen Dienst, 2010, S. 4f.



Abb. 2: Die fünf Wirkungsbereiche des Employer Branding¹

Die fünf Wirkungsbereiche und die daraus entstehenden positiven Effekte des Employer Branding sind:²

- **Mitarbeitergewinnung/Recruiting**
Arbeitgeberattraktivität wird erhöht, Passung der Bewerber wird verbessert, Personalbeschaffungsaufwand wird reduziert
- **Mitarbeiterbindung/Retention**
Mitarbeiterzufriedenheit wird verbessert, Identifikation wird gestärkt, Know-how wird gebunden, Fluktuationskosten werden gesenkt
- **Unternehmenskultur/Corporate Culture**
Werte werden erlebbar gemacht, Arbeitsklima wird verbessert, Krankenstand wird gesenkt, Zusammenhalt wird gestärkt, interne Kommunikation wird effektiver
- **Unternehmensmarke/Corporate Brand**
Unternehmensimage wird gestärkt, Synergien im Marketing werden erschlossen, Unternehmenswert wird gesteigert

¹ Abb. 1: Employer Branding Akademie, Wirkungsfelder des Employer Branding: http://www.employerbranding.org/downloads/publikationen/DEBA_EB-Wirkungskreis.pdf, angesehen am 07.10.2010

² Employer Branding Akademie, Wirkungsfelder des Employer Branding: http://www.employerbranding.org/downloads/publikationen/DEBA_EB-Wirkungskreis.pdf, angesehen am 07.10.2010

- Leistung und Ergebnis/Performance
Qualität der Arbeitsergebnisse steigt, Leistungsmotivation wird verbessert, Mitarbeiterloyalität wird erhöht, Eigenverantwortung wird gestärkt, Führungsaufwand wird gesenkt

4.2.3. Historischer Verlauf des Employer Brand-Gedankens

Der Gedanke des Employer Branding geht bereits auf die 70er Jahre zurück.¹ Denn bereits in diesen Jahren wurde darüber diskutiert, dass ein Unternehmen seinen Mitarbeitern und möglichen Bewerbern einen Arbeitsplatz wie ein Produkt verkaufen müsse. Aus diesem Anlass wurde der Marketinggedanke für ein Produkt oder eine Dienstleistung ansatzweise auf das Personalmanagement übertragen. Wie auch beim Verkauf von Produkten, steht ein Unternehmen auch bei der Gewinnung und Erhaltung der Mitarbeiter mit anderen Unternehmen in Konkurrenz. Das bedeutet, die Aufgabe des Unternehmens besteht im Erzielen von Wettbewerbsvorteilen, um die qualifiziertesten Bewerber anzuziehen und die besten Mitarbeiter halten zu können. Damals beschränkte sich die Literatur jedoch auf Instrumente des Personalmarketing und es lagen keine strategischen Konzepte vor.

In den frühen 90er Jahren wurde erstmals das Employer Brand concept von der britischen Agentur People in Business konzipiert. Diese wollten eine höhere Identifikation der Arbeitnehmer mit ihrem Arbeitgeber erzielen, um so erfolgreicher im Wettbewerb um die Talente zu sein. Das Employer Brand concept bezog sich dabei vor allem auf die Elemente des Employer Brand Mix. Diese lassen sich in zwei Gruppen unterteilen:

- Elemente, die zur gesamtbetrieblichen Unternehmenspolitik gehören
- Elemente, die zur Praxis vor Ort gehören

Auffallend ist jedoch, dass die Thematik zu jener Zeit relativ wenig Beachtung fand, sowohl in England als auch in der restlichen Welt. Erst viel später, in den 90er Jahren, wird die Employer Brand aus Sicht des Marketings und der Markenforschung stärker aufgegriffen. Allerdings findet sich nach wie vor wenig Literatur zu dieser Thematik.

¹ Vgl. Stotz, Waldemar, Wedel, Anne: Employer Branding, 2009, S. 12

4.3. Empirische Untersuchungen betreffend Employer Branding

Um die Präferenzen von potentiellen Bewerbern zu messen, bedient man sich der Konsumentenverhaltensforschung. Diese Konsumentenverhaltensforschung wird zur Marketingwissenschaft gezählt.¹ Durch die Konsumentenverhaltensforschung kennt man heute bereits Modelle zum Entscheidungsverhalten von Bewerbern bei der Arbeitgeberwahl. Diese Arbeitgeberstudien werden mittlerweile jedes Jahr in einer großen Zahl veröffentlicht. Dabei werden die Endresultate dieser Arbeitgeberstudien oft als Ranking dargestellt. Dadurch genießen sie, verstärkt durch die Medien, eine hohe Aufmerksamkeit sowohl von Arbeitnehmern als auch von Arbeitgebern. Außerdem tragen solche Arbeitgeberstudien auch zum Bekanntheitsgrad und zur Verbesserung des Images des Unternehmens bei. Zusätzlich kann sie auch für Mitarbeiterbindung sorgen, denn eine Auszeichnung trägt dazu bei, dass die Mitarbeiter das Gefühl haben, für den richtigen Arbeitgeber zu arbeiten.

Die Arbeitgeberstudien gliedern sich in Studien zur Arbeitgeberqualität und Studien zum Arbeitgeberimage. Bei Studien zur Arbeitgeberqualität betrachtet man das Unternehmen von innen. Dabei werden verschiedene Kriterien durch die aktuellen Mitarbeiter, sowie ein beauftragtes Institut bewertet. Bei Studien zum Arbeitgeberimage wird bewertet, wie ein Unternehmen in der Öffentlichkeit wahrgenommen wird. Man kann sagen, dass aufgrund der zunehmenden Aufmerksamkeit die Qualität dieser Studien kontinuierlich steigt. Dennoch muss man zugeben, dass die verschiedenen Studien aufgrund des unterschiedlichen Erhebungsdesigns auch unterschiedliche Rankings aufweisen. Dadurch kann es zu Irritationen beim Vergleich kommen, welche die Glaubwürdigkeit dieser Studien negativ beeinflussen.

Trotz dieser Studien wird laut einer Auswertung deutscher und angelsächsischer Publikationen zum Employer Branding deutlich, dass man den derzeitigen Forschungsstand bestenfalls als rudimentär bezeichnen kann. Aufgrund der mangelnden Fundierung kommt schnell der Verdacht auf, dass das Thema Employer Branding lediglich eine neue, moderne Bezeichnung für Personalmarketing ist. Allerdings zeigen die vorhandenen Ausführungen zur wissenschaftlichen Auseinandersetzung mit der Arbeitgebermar-

¹ Vgl. Trommsdorff, Volker: Konsumentenverhalten, 2009, S. 16

ke, dass der Markengedanke für den Bereich Personal durch das Employer Branding definitiv eine neue Bedeutung erhalten hat.¹

5. Auswertung der aktuellen Arbeitgebermarkensituation

An dieser Stelle der Arbeit wird die aktuelle Situation der Arbeitgebermarke VB Weiz erhoben. Dies ist besonders für die spätere Entwicklung der Employer Branding Strategie von großer Bedeutung.

5.1. Einteilung der Arbeitgebermarke

An dieser Stelle soll ein Überblick über die Arbeitgebermarke Volksbank für den Bezirk Weiz gegeben werden. Dazu soll aufgezeigt werden, dass das Unternehmen nicht alleine für seine Arbeitgebermarke verantwortlich ist, da die Volksbank für den Bezirk Weiz zur Volksbank Gruppe gehört. Dadurch wird die Arbeitgebermarke nicht nur im „eigenen Haus“ geprägt, sondern auch von den vielen anderen Volksbanken sowie dem Spitzeninstitut VBAG. Die folgenden zwei Bereiche der Arbeit geben eine Übersicht über die Volksbank Gruppe sowie über das Unternehmen Volksbank für den Bezirk Weiz.

5.1.1. Die Volksbank Gruppe

Die Volksbank Gruppe gehört, wie weiter vorne bereits beschrieben, zu den zweistufigen Sektorbanken. Die Gruppe setzt sich aus dem Spitzeninstitut VBAG (Volksbank Aktiengesellschaft), den Volksbanken und Spezialbanken im In- und Ausland zusammen. Seit 2009 ist das Spitzeninstitut der Volksbanken Gruppe die VBAG, die Nummer 5 der größten Banken in Österreich. Europaweit beschäftigt die Volksbank Gruppe ca. 12000 Mitarbeiter.²

¹ Vgl. Brautmeier, Jens: Employer Branding im öffentlichen Dienst, 2010, S. 4

² Volksbank Verbund, Der Volksbank Verbund, http://www.volksbank.at/volksbank_verbund, abgerufen am 30.08.2010

Die Volksbanken Gruppe lässt sich grob in folgende Bereiche gliedern:

- Die Volksbanken (Primärstufe)

Die einzelnen Volksbanken sind regionale Genossenschaftsbanken. Sie weisen österreichweit ein dichtes Bankstellennetz auf und sind vor allem regional in ihrem Einzugsgebiet als finanzielle Nahversorger tätig. Zu den Kernzielgruppen der Volksbanken gehören Klein- und Mittelbetriebe sowie Privatkunden. Insgesamt zählen die Volksbanken derzeit 66 Institute.¹ In diese Gruppe fällt auch die Volksbank für den Bezirk Weiz.

- Die Volksbank AG (VBAG)

Die österreichische Volksbanken AG ist das Spitzeninstitut der heimischen Volksbanken Gruppe. Die VBAG ist im Kommerz- und Retailbanking international verankert. Das Spitzeninstitut ist für das Liquiditätsmanagement, die Konsortialkredite und für die Emission von Wertpapieren zuständig. Weiters fallen Leasing, Factoring, Investmentfondsgeschäft und Investmentbanking in die Angebotspalette der VBAG. 58,2 % der VBAG gehören der Volksbanken Holding. Hinter der Volksbanken Holding stehen alle regionalen Volksbanken. 25 % hält die DZ-Bank-Gruppe, 10 % die Victoria Gruppe und 6,1 % die Raiffeisenzentralbank. Nur 0,7 % der VBAG befinden sich in Streubesitz, womit eine äußerst stabile Eigentümerstruktur gegeben ist.

- Die Volksbank International

Als eine der ersten Banken startete die VBAG bereits im Jahr 1991 ihr Engagement in mittel- und osteuropäischen Nachbarländern.² Heute existiert ein erfolgreiches Bankennetzwerk mit 582 Vertriebsstellen in 9 Ländern Mittel- und Osteuropas. Dieses Netz wird von der Volksbank International AG (VBI), mit Sitz in Wien, gesteuert. Mehrheitseigentümer der Volksbank International AG ist die VBAG.

Die Finanzkrise wirkte sich auch in vielerlei Hinsicht negativ auf die Volksbanken Gruppe aus. Vor allem die VBAG wurde von der Finanzkrise schwer getroffen. Dies zeigte sich in vielen negativen Pressemeldungen sowie in der Inanspruchnahme des Bankenhilfspaketes des Staates. Zwar betrafen diese negativen Pressemeldungen sowie

¹ Volksbank Verbund, Volksbanken, http://www.volksbank.at/volksbank_verbund/unternehmensstruktur/volksbanken, abgerufen am 30.08.2010

² Volksbank International, Volksbank International AG, <http://www.vbi.at/VBI-AG.15.0.html>, abgerufen am 31.08.2010

die Inanspruchnahme des Bankenhilfspaketes ausschließlich die VBAG direkt, allerdings mussten daraufhin auch viele regionale Volksbanken Abschreibungen Ihrer VBAG Beteiligungen vornehmen. Dies bedeutete auch für die regionalen Volksbanken ein schlechteres Betriebsergebnis, als in den Jahren davor. Zwar kam keine einzige Volksbank in Schwierigkeiten und auch die VBAG konnte sich wieder erholen, dennoch dürfte die Marke Volksbank beschädigt worden sein.

5.1.2. Die Volksbank für den Bezirk Weiz

Die Volksbank für den Bezirk Weiz regGenmbH ist eine regionale Genossenschaftsbank im Bezirk Weiz.¹ Der Hauptsitz der Bank liegt in Gleisdorf. Dort befinden sich die Hauptanstalt mit der Filiale Gleisdorf, sowie ein separates Gebäude in dem das Backoffice untergebracht ist. Zusätzlich zu den Gebäuden in Gleisdorf gehören die Volksbank-Filialen in Anger, Weiz, St. Ruprecht und Pischelsdorf zur VB Weiz. Dem gesamten Unternehmen gehören ca. 70 Mitarbeiter an. Es lässt sich die Aussage tätigen, dass die Bank eine starke Verwurzelung im Bezirk Weiz inne hat. Dies lässt sich auch damit begründen, dass das Unternehmen bereits seit über 100 Jahren im Bezirk Weiz tätig ist. Die VB Weiz ist eine von 66 selbständigen Volksbanken. Unter anderem hält auch die VB Weiz einen Anteil an der VBAG. Das heißt mit anderen Worten, die Bank gehört zur Primärstufe. Sie ist regional vor Ort und hat täglich mit Privatkunden, sowie mit Mittel- und Kleinunternehmen aus der Region zu tun.

Selbstverständlich spürte auch die Volksbank für den Bezirk Weiz die Auswirkungen der Finanzkrise, allerdings nicht so stark wie viele Großbanken oder wie das Spitzeninstitut VBAG, welches des Öfteren in den Medien mit negativen Schlagzeilen vertreten war. Die VB Weiz selbst war niemals mit negativen Schlagzeilen in den Medien vertreten, dennoch dürften sich die negativen Meldungen, die sich auf die die VBAG bezogen, auch auf die VB Weiz ausgewirkt haben. Von 38 befragten Mitarbeitern gaben zwar 38 an, sie könnten zwischen VBAG und eigenem Unternehmen unterscheiden, gleichzeitig sagten aber auch 35 von 38 Befragten, dass sie nicht glauben, dass Kunden zwischen den beiden Unternehmen unterscheiden könnten. Dies bedeutet, dass die nega-

¹ Volksbank für den Bezirk Weiz,
http://www.weiz.volksbank.at/m101/volksbank/m078_42320/de/individuelle_seite/bankprofil/ueber_uns.jsp?menu1=1&locincl=/m078_42320&loclink=/m101/volksbank/m078_42320&bc=link, abgerufen am 10.11.2010

tiven Meldungen und der offensichtliche Imageschaden der VBAG sich offenbar auf die gesamte Marke Volksbank ausgewirkt hat.

5.2. Erhebung der Arbeitgebermarkensituation

Um einen Employer Branding Prozess entwickeln zu können, ist es unerlässlich die momentane Situation zu analysieren. Das heißt, dass man in einer Momentaufnahme eruieren muss, wie die Mitarbeiter die Arbeitgebermarke VB Weiz zurzeit betrachten.¹ Aus diesem Grund wurde eine Mitarbeiterbefragung mit dem Ziel dies herauszufinden durchgeführt. Im Anhang zu dieser Arbeit ist der Fragebogen, der an die Mitarbeiter ausgegeben wurde, abgebildet.

5.2.1. Arbeitgebermarkenmessung

Eine Frage, die sich durch den Employer Branding Prozess stellt ist, wie sehen die Mitarbeiter die eigene Arbeitgebermarke. Hierfür wurden die Mitarbeiter wie folgt befragt: Wie beurteilen Sie das Image der Marke Volksbank in der Öffentlichkeit? Daraus ergab sich folgendes Ergebnis: 22 Befragte vergaben die Note „Gut“ und 16 Befragte vergaben die Note „Befriedigend“ (siehe Abbildung 3). Die Noten „Sehr gut“, „Genügend“ und „Nicht genügend“ wurden nicht vergeben. Daraus ergibt sich ein Durchschnittsergebnis der Marke von 2,4.

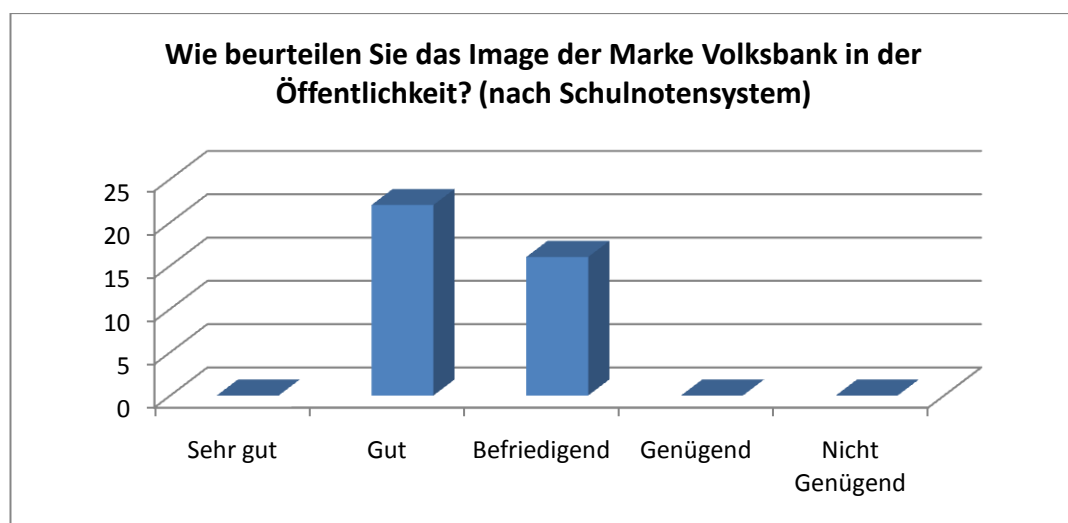


Abb. 3: Mitarbeiterbeurteilung der Marke Volksbank

¹ Vgl. Domsch, Michel, Ladwig, Désirée: Handbuch Mitarbeiterbefragung, 2006, S. 4

Um vergleichen zu können, was dieses Durchschnittsergebnis wert ist, wurden die Mitarbeiter auch über ihre Meinung zu anderen Bankarbeitgebermarken befragt. Hierfür wurden allerdings nur die bekanntesten und größten Bankmarken herangezogen. Zur Auswahl standen folgende Bankarbeitgebermarken: Bank Austria, Raiffeisen, BAWAG, Hypo, Sparkasse, BKS. Das Ergebnis ist eine breite Palette an vergebenen Noten (siehe Abbildung 4). Besonders die Arbeitgebermarken Raiffeisen und Sparkasse konnten sich hier hervorheben.

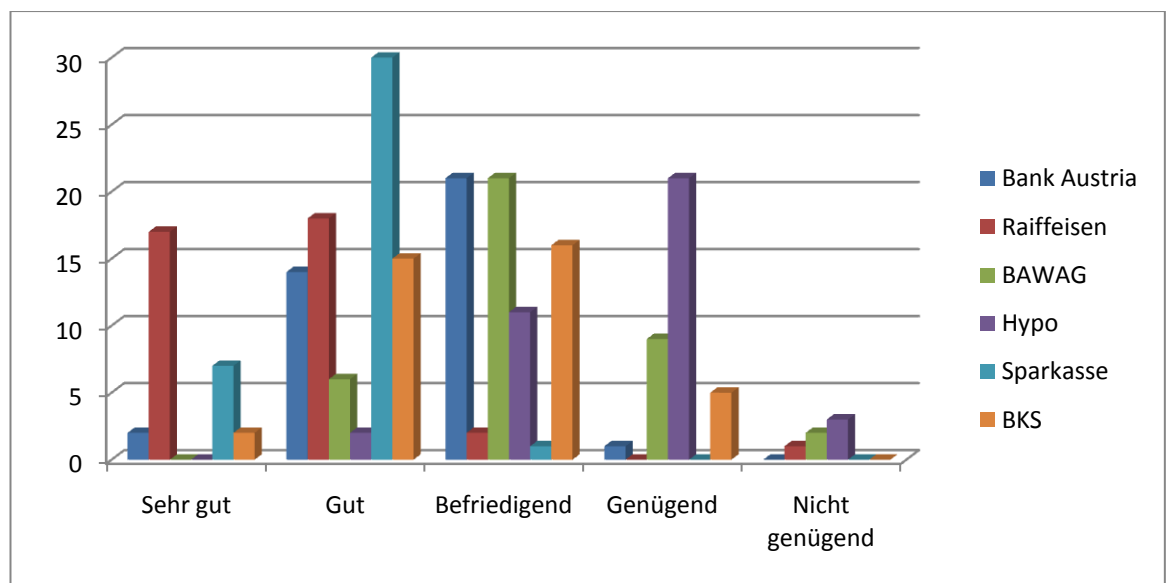


Abb. 4: Mitarbeiterbeurteilung verschiedener Bankmarken

Betrachtet man nun alle Durchschnittsnoten der verschiedenen Bankarbeitgebermarken so ergibt sich folgendes Ergebnis (siehe Abbildung 5):

1. Platz 1: Raiffeisen
2. Platz 2: Sparkasse
3. Platz 3: Volksbank
4. Platz 4: Bank Austria
5. Platz 5: BKS
6. Platz 6: BAWAG
7. Platz 7: Hypo

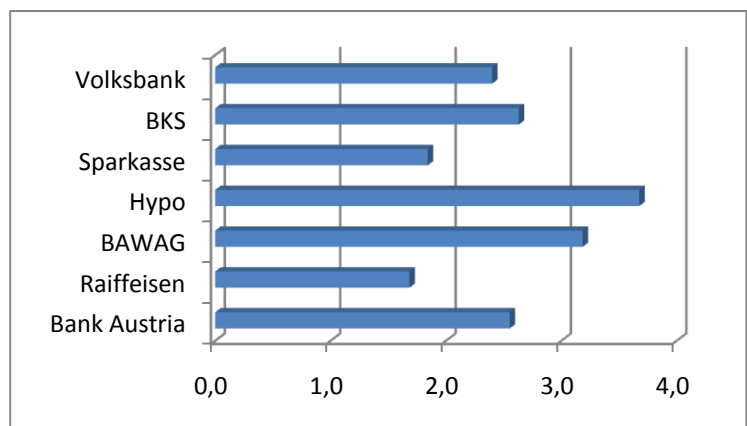


Abb. 5: Durchschnittsnoten der Bankmarken nach Mitarbeiterbeurteilung

Auf Grund dieses Ergebnisses lässt sich die Durchschnittsnote der Arbeitgebermarke Volksbank sehr gut mit den anderen vergleichen. Dies bedeutet, dass die Arbeitgebermarke Volksbank auf Platz 3 der Mitarbeitermeinung landet. Allerdings ist dieses Ergebnis denkbar knapp, denn dahinter folgen die Arbeitgebermarken Bank Austria und BKS mit wenig Abstand. Die absoluten Spitzenreiter der Befragung sind Raiffeisen und Sparkasse. So lässt sich das Ergebnis in drei Abschnitte gliedern: 1. Top Marken, 2. Gute Marken, 3. Befriedigende Marken. Ziel der Arbeitgebermarke Volksbank muss es also sein, zu den beiden Top Marken aufzuschließen. Diese Aussage wird auch dadurch bestätigt, dass 100% der Mitarbeiter angeben, sie würden sich wünschen, dass das Image der Marke Volksbank steigt (siehe Abbildung 6).

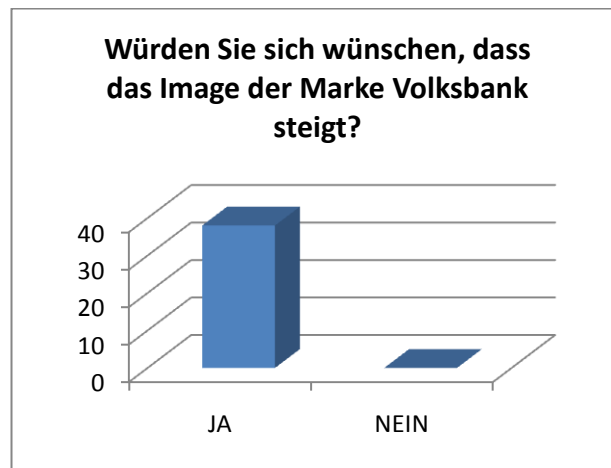


Abb. 6: Wunsch der Markenverbesserung nach Mitarbeiterbeurteilung

Man kann also sagen, dass es den Mitarbeitern ein Anliegen wäre, die Arbeitgebermarke zu stärken. Daraufhin stellt sich natürlich die Frage, ob das Image des Arbeitgebers für die Mitarbeiter ein wichtiger Grund ist, im Unternehmen zu arbeiten?¹ Hierfür wurde den Mitarbeitern folgende Frage gestellt: „Ist das Image eines Unternehmens für Sie ein ausschlaggebender Grund dort zu arbeiten?“ Diese Frage wurde von 65% mit Ja beantwortet (siehe Abbildung 8). Man muss also ganz klar feststellen, dass das Image eines Unternehmens als Arbeitgeber sehr wohl ein wichtiges Auswahlkriterium für die meisten Mitarbeiter darstellt. Allerdings könnten sich nur 26% der Befragten vorstellen, auf Grund eines schlechten Images des Arbeitgebers, diesen zu wechseln (siehe Abbildung 7). Mit anderen Worten bedeutet das, dass sich die Mitarbeiter bei einer schlechten

¹ Vgl. Rienth, Melanie: Erfolgsfaktoren einer Corporate Recruiting Website als Personalbeschaffungsinstrument und Ermittlung von Verbesserungspotenzialen bei Siemens in Spanien, 2008 S. 9f

Arbeitgebermarke zwar wünschen würden, diese würde sich verbessern, aber kündigen würden die meisten aus diesem Grund nicht.

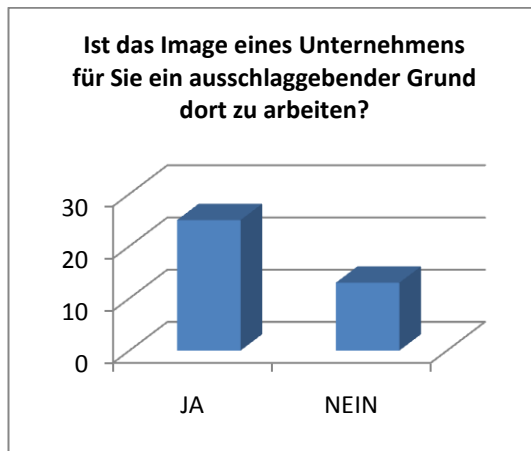


Abb. 8: Einfluss des Unternehmensimages

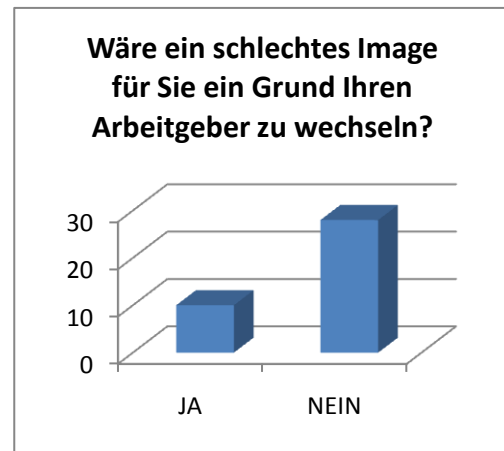


Abb. 7: Einfluss eines schlechten Unternehmensimages

Um diesen Gedanken noch weiter zu verfolgen, wurden die Mitarbeiter zusätzlich noch gefragt, ob sie sich vorstellen könnten in eine neue Branche zu wechseln. Auch hier gaben die meisten Mitarbeiter (82%) an, sie könnten sich nicht vorstellen auf Grund eines schlechten Images ihrer Branche in eine andere zu wechseln (siehe Abbildung 9).

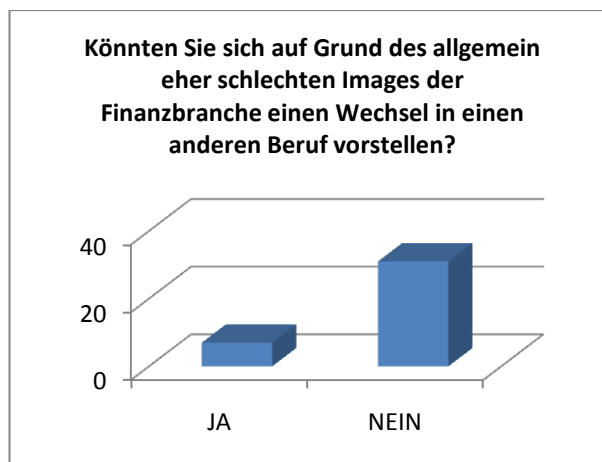


Abb. 9: Einfluss eines schlechten Images der Finanzbranche

Als letzter Punkt muss geklärt werden, welchen Stellenwert das Image des Arbeitgebers für den Mitarbeiter einnimmt und welche Faktoren für ihre Zufriedenheit vielleicht wichtiger sind. Dabei ist anzumerken, dass sich ein positives Arbeitgeberimage sehr positiv auf die Mitarbeiter auswirken kann.¹ Hierfür wurden die Mitarbeiter der VB

¹ Vgl. Liebhart, Christian: Mitarbeiterbindung, 2009, S. 55

Weiz gebeten anzugeben, aus welchem Grund sie in ihrem Unternehmen arbeiten. Dabei hatten Sie die Auswahl aus folgenden Punkten: angenehmes Betriebsklima, nette Kollegen, gutes Gehalt, Eigenverantwortung, Image der Volksbank, nette Vorgesetzte, Nähe zum Wohnort und sonstiges (siehe Abbildung 10). Die meisten Nennungen erhielten die Punkte nette Kollegen, angenehmes Betriebsklima und Nähe zum Wohnort. Das Image der Volksbank erhielt die wenigsten Nennungen. Dies bestätigt im weitesten Sinne die bereits weiter vorne gesammelten Erkenntnisse.



Abb. 10: Attraktivitätsfaktoren der VB Weiz

Die meisten Mitarbeiter würden sich also wünschen, dass das Image der Arbeitgebermarke steigt. Sie würden allerdings auf Grund eines schlechten Images nicht den Arbeitgeber wechseln. Für die Mitarbeiter entstehen zwar auf Grund des schlechten Images unangenehme Situationen mit Kunden, die sie zwar überwiegend als negativ betrachten, allerdings sind Faktoren wie z.B. das Betriebsklima und nette Kollegen weitaus wichtigere Gründe für ihren Arbeitgeber tätig zu sein.

5.2.2. Einfluss der Finanzkrise

Ein weiterer wichtiger Punkt, den diese Arbeit zu klären versucht, ist die Frage, inwieweit sich die Finanzkrise auf die Einstellung der Mitarbeiter zur Arbeitgebermarke ausgewirkt hat. Zweifellos zählt auch der Umgang mit einer Krise zu den Faktoren der

Mitarbeiterzufriedenheit.¹ Aus diesem Grund wurden die Mitarbeiter der VBWeiz befragt. Zum einen muss natürlich abgeklärt werden, ob sich das Image der gesamten Bankenbranche verschlechtert hat und zum anderen muss speziell auf die Arbeitgebermarke eingegangen werden. Hierfür wurde den Mitarbeitern folgende Frage gestellt: „Glauben Sie, dass sich das Image des Bankensektors aufgrund der Finanzkrise allgemein verschlechtert hat?“ Das Ergebnis der Befragung war eindeutig, denn 100% beantworteten diese Frage mit „Ja“ (siehe Abbildung 12). Auf die Frage, ob sich das Image der Marke Volksbank aufgrund der Finanzkrise verschlechtert hätte, antworteten 95% mit Ja (siehe Abbildung 11). Der Rest gab als Begründung, warum sich das Image der Volksbank nicht verschlechtert hätte an, dass die Finanzkrise alle Banken betroffen hätte und damit hätten alle Banken einen Imageverlust erlitten. Auf Grund der Ergebnisse dieser Befragung lässt sich bereits erkennen, dass die überwiegende Mehrheit der Mitarbeiter der Volksbank für den Bezirk Weiz der Meinung sind, dass sich die Finanzkrise negativ auf die Arbeitgebermarke ausgewirkt hat.

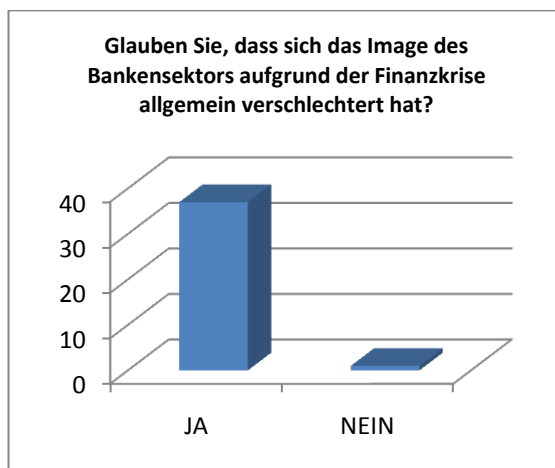


Abb. 12: Einfluss der Finanzkrise auf das Image des Bankensektors

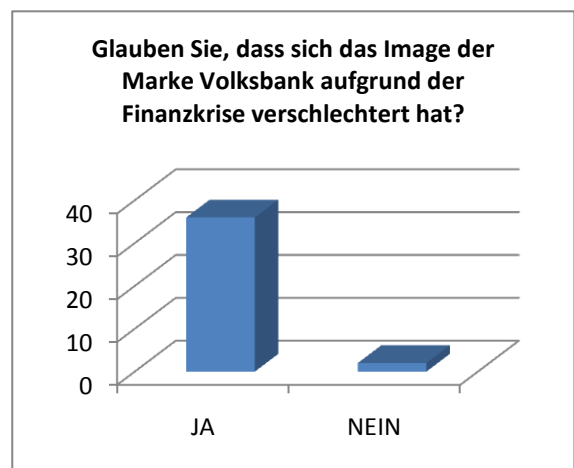


Abb. 11: Einfluss der Finanzkrise auf die Marke Volksbank

Natürlich darf man auch den Einfluss der Medien nicht unterschätzen. Denn vor allem in den Medien werden Meinungen und Ansichten über Arbeitgebermarken wirkungsvoll übertragen.² Wie bereits weiter oben in der Arbeit erwähnt, war auch die Marke Volksbank mehrmals in den Medien vertreten. Hier gilt es nun zu klären, ob auch die Mitarbeiter der Volksbank für den Bezirk Weiz diesen Eindruck haben. Deshalb wurden sie befragt, ob sie den Eindruck hätten, dass die Volksbank in letzter Zeit mit negativen

¹ Vgl. Bergauer, Anja: Führen aus der Unternehmenskrise, 2003, S. 163

² Vgl. Cobabus, Norbert: Wirkung und Mächtigkeit des medial-kommunikativen Kontextes in Geschichte und Gegenwart, 2003, S. 196ff.

Schlagzeilen in den Medien vertreten war. Auch auf diese Befragung gab es wieder ein eindeutiges Ergebnis. Auch hier sind 95% der Befragten der Meinung, dass die Volksbank mit negativen Schlagzeilen in den Medien vertreten war (siehe Abbildung 14). Allerdings muss man hier beachten, dass sich diese negativen Meldungen vor allem auf das Spitzeninstitut der Volksbank Gruppe bezogen haben.¹ Natürlich muss man hier zwischen zwei unterschiedlichen Unternehmen unterscheiden, die zwar in einer Gruppe gemeinsam agieren, allerdings trotzdem zwei selbstständig geführte Unternehmen sind. Aus diesem Grund muss auch geklärt werden, ob die Mitarbeiter hier zwischen dem Spitzeninstitut, auf welches sich die meisten negativen Schlagzeilen bezogen, und dem eigenen Unternehmen, der VB Weiz unterscheiden können. Aus dieser Befragung geht ganz klar hervor, dass die Mitarbeiter zu 100% zwischen dem Spitzeninstitut und ihrem Arbeitgeber unterscheiden können. Allerdings geben die Mitarbeiter auch an, dass die Kunden zu 92% nicht zwischen den beiden Unternehmen unterscheiden können, und die Marke Volksbank als ganzheitliches Gebilde sehen, unter dem alle Volksbanken in Österreich eingeordnet werden können (siehe Abbildung 13).

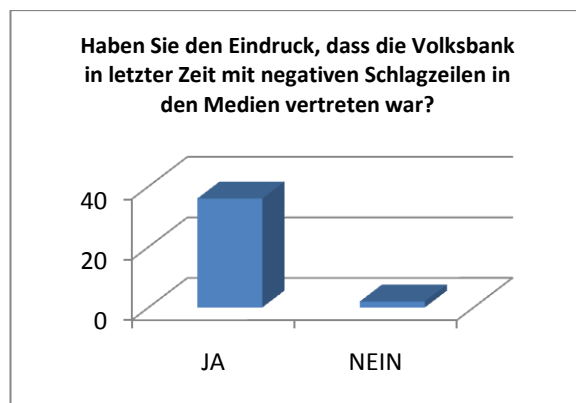


Abb. 14: Negative Medienvertretung

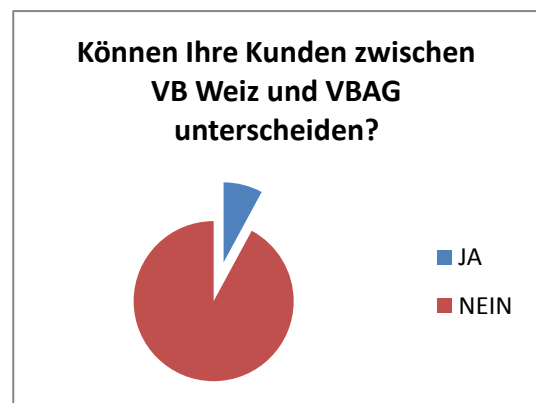


Abb. 13: Unterscheidung zwischen VB Weiz und VBAG

Nun hat die Befragung also ergeben, dass die Mitarbeiter zwar zwischen der VBAG und der VB Weiz unterscheiden können, allerdings wurde noch nicht geklärt, ob diese negativen Pressemeldungen nicht eventuell einen Einfluss auf die Mitarbeiter haben. Die Befragung hatte das Ergebnis, dass sich 76% der Befragten Mitarbeiter nicht von negativen Pressenachrichten über die Marke Volksbank in ihrer Einstellung zum Unternehmen beeinflussen lassen (siehe Abbildung 16). Dies ist relativ betrachtet ein erfreuliches

¹ Wirtschaftsblatt: Bei Österreichs Banken kommt noch einiges nach:
<http://www.wirtschaftsblatt.at/home/meinung/kommentare/387034/index.do>, abgerufen am 10.11.2010

Ergebnis, denn es besagt, dass mehr als zwei Drittel der Mitarbeiter unempfindlich gegenüber negativen Pressenachrichten sind. Als Gründe dafür wurden unter anderem folgende genannt: Presse nicht immer wahrheitsgetreu, Pressenachrichten beziehen sich auf Spitzeninstitut, lasse mich nicht von der Presse beeinflussen, ich kann zwischen V BAG und VB Weiz unterscheiden, Einstellung zum Job markenunabhängig. Dennoch darf man die 24% der Befragten nicht vergessen, auf welche negative Pressenachrichten einen Einfluss haben. Als Gründe für die Beeinflussung dieser negativen Pressenachrichten wurde überwiegend der Faktor „Unsicherheit“ genannt. Trotz der Tatsache, dass sich ein großer Teil der Mitarbeiter offensichtlich nicht von negativen Pressenachrichten beeinflussen lässt, glauben die Mitarbeiter allerdings daran, dass sich sehr wohl die Kunden davon beeinflussen lassen. 93% der befragten Mitarbeiter gaben an, sie glauben, dass negative Pressenachrichten Menschen davon abhalten könnten, Kunde der Volksbank zu werden (siehe Abbildung 15).

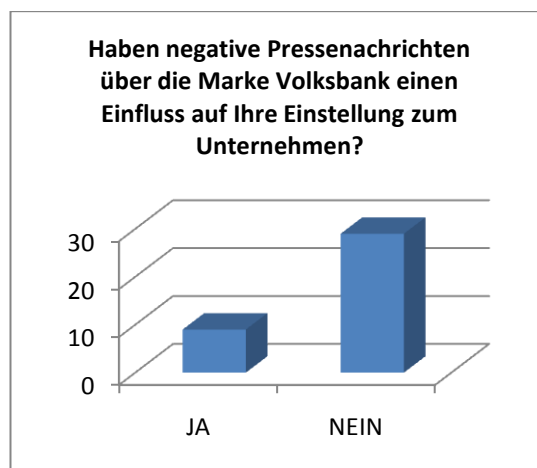


Abb. 16: Einfluss negativer Pressenachrichten auf die Mitarbeiterbindung

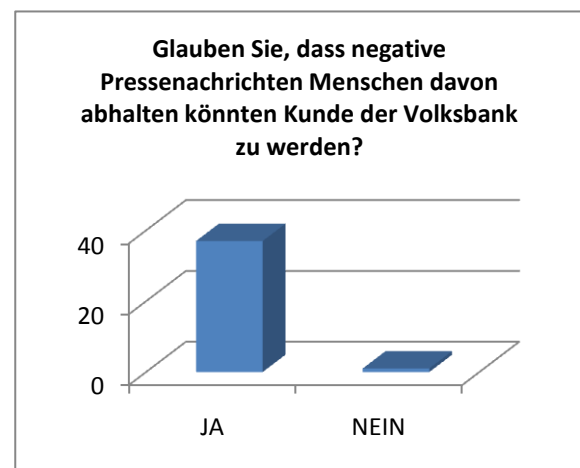


Abb. 15: Einfluss negativer Pressenachrichten auf die Kundenbindung

Auch die nächste Auswertung zeigt, dass die Mitarbeiter nicht immer positive Resonanz von den Kunden erhalten haben. So geben etwa 89% der befragten Mitarbeiter an, sie wären schon einmal von einem Kunden auf die derzeitigen Probleme des Spitzeninstituts angesprochen worden. Nahezu alle Mitarbeiter geben an, dass diese Kunden sich überwiegend negativ geäußert hätten (siehe Abbildung 17).

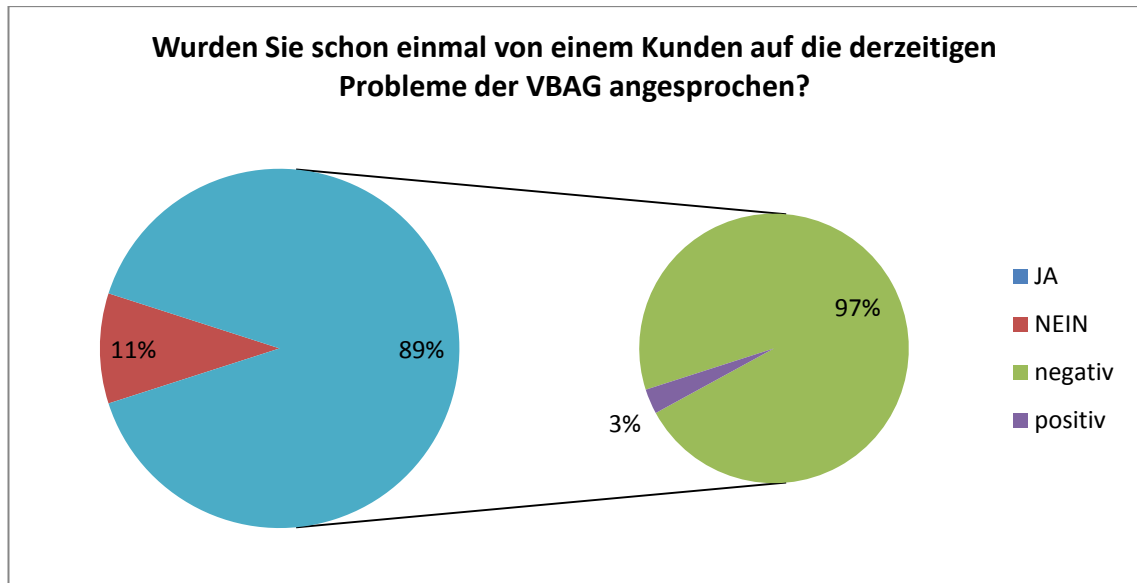


Abb. 17: Kunden und Mitarbeiterinteraktion auf Grund der VBAG - Probleme

Aufbauend auf die weiter vorne gewonnenen Erkenntnisse, muss nun geklärt werden, inwieweit sich diese negativen Kundenäußerungen auf die Stimmung der Mitarbeiter auswirken. Aus diesem Grund wurden die Mitarbeiter befragt, wie sie sich fühlten, nachdem sie von einem Kunden auf die derzeitige Situation der Volksbanken Gruppe angesprochen wurden. Das Ergebnis der Befragung lautet wie folgt: 53% sagen sie fühlten sich danach schlecht, 32% geben an sie fühlten sich danach gut und 16% geben an, ihnen wäre es gleichgültig gewesen (siehe Abbildung 18). Das bedeutet nun, dass fast jeder der Befragten bereits von einem Kunden auf die aktuelle Situation der Volksbank Gruppe angesprochen wurde, und zwar überwiegend negativ. Von diesen Mitarbeitern fühlten sich mehr als die Hälfte danach eher schlecht. Diese Situation dürfte sich sicherlich auch auf die Mitarbeiterbindung auswirken.

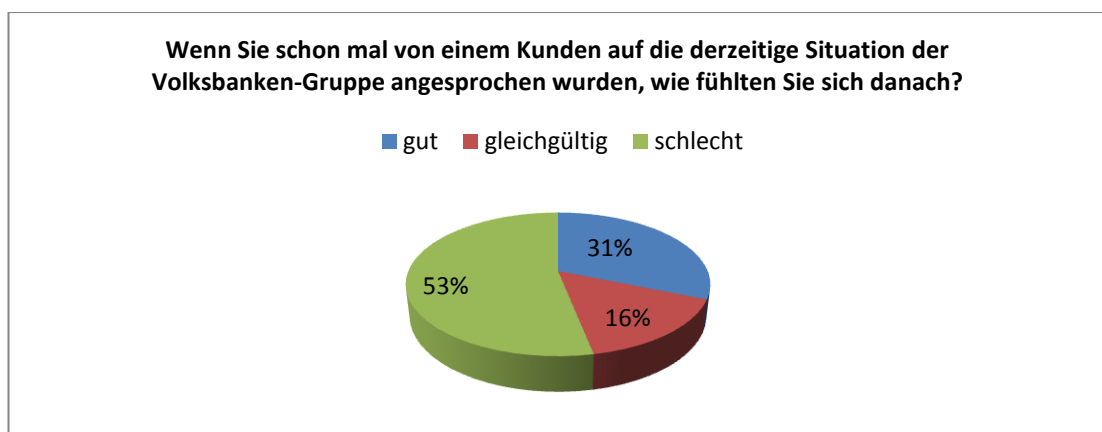


Abb. 18: Einfluss einer Kundenansprache auf Grund der derzeitigen Situation der Volksbanken Gruppe auf den Mitarbeiter

5.3. Ergebnisanalyse der Auswertung

Die Erhebung der momentanen Arbeitgebermarkensituation wurde in zwei Teilen durchgeführt. Zum einen wurde eine Arbeitgebermarkenmessung durchgeführt und zum anderen wurde der Einflussfaktor Finanzkrise untersucht.

Das Ergebnis der Arbeitgebermarkenmessung kann als sehr positiv bewertet werden. Es lässt sich sagen, dass die Marke Volksbank für die Mitarbeiter einen sehr starken Wert darstellt. In Konkurrenz mit den anderen Marken betrachtet, sehen die Mitarbeiter die Marke zwar nicht als die Nummer 1, aber immerhin als eine der drei Top-Bankmarken in Österreich. Das bedeutet grob gesagt, dass hier noch viel Potential gegeben ist, um auf die beiden Top-Marken Raiffeisen und Sparkasse aufzuholen. Dennoch muss auch Vorsicht geboten sein, denn der Unterschied zu den Marken Bank Austria und BKS ist geringer als der Vorsprung, den die beiden Top Marken gegenüber der Volksbank aufweisen. Es ist also darauf zu achten, dass man hier nicht abrutscht anstatt auf die Top-Marken aufzuschließen. Außerdem hat die Analyse ergeben, dass die Mitarbeiter zwar Wert auf eine starke Arbeitgebermarke legen und sich auch wünschen, dass das Image der Marke weiter steigt, aber der Großteil würde auf Grund eines schlechten Images nicht den Arbeitgeber wechseln. Zusätzlich zu diesen Erkenntnissen kann man auch schlussfolgern, dass das Image des Arbeitgebers nicht der ausschlaggebende Grund für die Mitarbeiter ist, weshalb sie in dem Unternehmen arbeiten.

Die Analyse des Einflusses der Finanzkrise auf die Arbeitgebermarke hat leider weniger erfreuliche Ergebnisse geliefert. Hier wurde ganz deutlich, dass alle befragten Mitarbeiter glauben, dass durch die Finanzkrise das Image des Bankensektors gesunken ist. Gleichzeitig glauben auch die meisten der Befragten, dass das Image der Marke Volksbank im Speziellen aufgrund der Finanzkrise gesunken ist. Zusätzlich dazu haben auch die meisten den Eindruck, dass die Volksbank mit negativen Schlagzeilen in den Medien vertreten war. Hier ist zwar zwischen VBAG und VB Weiz zu unterscheiden, was die Mitarbeiter laut Ergebnisanalyse auch können, aber leider können die Kunden hier nicht zwischen den beiden Unternehmen unterscheiden. Aus diesem Grund wurden auch bereits die Mitarbeiter der VB Weiz vermehrt negativ auf die aktuelle Situation der VBAG angesprochen. Bedenklich ist auch, dass sich mehr als die Hälfte der Mitarbeiter nach so einem Gespräch mit Kunden eher schlecht fühlten.

Zusammenfassend kann man also sagen, dass die Arbeitgebermarke Volksbank insgesamt von den Mitarbeitern als gut eingestuft wird. Bedenklich könnte man den Einfluss der Finanzkrise auf die Arbeitgebermarke Volksbank einstufen. Aus diesem Grund lässt sich also klar eine Notwendigkeit der Verbesserung des Arbeitgebermarkenimages ableiten. Das Ziel muss also sein, als gutes Beispiel innerhalb der Volksbanken-Gruppe voran zu gehen und so vielleicht einen allgemeinen Anreiz für andere Institute der Volksbanken Gruppe zu geben. Wenn das gelingt, werden andere Volksbanken dem Beispiel folgen und so wird eine allgemeine Verbesserung des Arbeitgebermarkenimages der Volksbank erfolgen (siehe Abbildung 19). Dies kann man sich wie ein Zahnradsystem vorstellen. Beginnt eine Volksbank die Attraktivität ihrer Employer Brand zu verbessern, werden sicherlich auch andere damit beginnen. Schließlich wird es eine nachhaltige Verbesserung der gesamten Arbeitgebermarke Volksbank geben. Im nächsten Kapitel wird eine mögliche Employer Branding Strategie für die VB Weiz dargestellt.

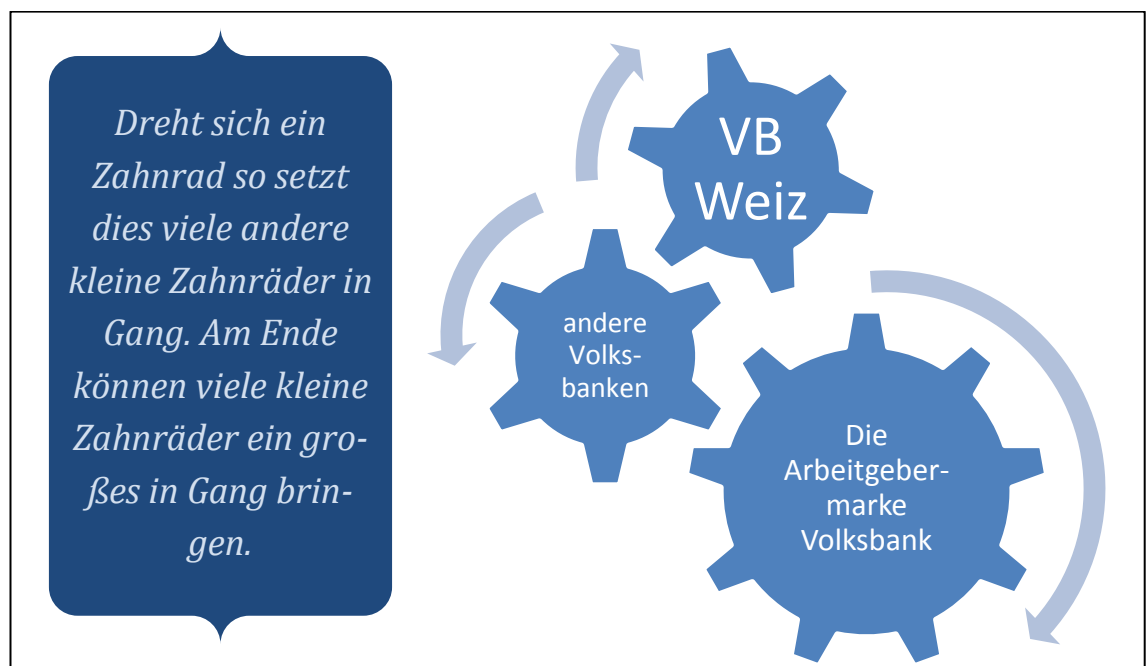


Abb. 19: Employer Branding als ganzheitlicher Auftrag der Volksbanken-Gruppe

6. Entwicklung einer Employer Branding Strategie

Auf Basis der in den vorhergehenden Kapiteln gewonnen Erkenntnissen, wird in diesem Teil der Arbeit versucht aufzuzeigen, wie eine mögliche Employer Branding Strategie für die VB Weiz aussehen könnte.

6.1. Die Strategie zum Erfolg

Um eine wirksame Employer Brand zu entwickeln, bedarf es einer sorgfältig erarbeiteten Strategie.¹ Es ist allerdings darauf zu achten, dass die Employer Branding Strategie auf die Human Resources Management Strategie des Unternehmens aufbaut. Andernfalls läuft das Unternehmen Gefahr, unglaublich zu werden. Viel wichtiger ist jedoch eine klare Festlegung der Unternehmensleitung, welches Bild sie von ihren Mitarbeitern hat. Dazu lassen sich drei Einteilungen vornehmen:

- Ansicht 1: Der Mitarbeiter wird als größter Kostenfaktor angesehen. Der Mitarbeiter soll gezielt und kontrolliert eingesetzt werden.
- Ansicht 2: Der Mitarbeiter wird als größter Kostenfaktor angesehen. Um allerdings Produktivitätsverluste auf Grund von Fluktuation oder von Fehlzeiten zu vermeiden, sollte der Mitarbeiter angemessen behandelt werden.
- Ansicht 3: Der Mitarbeiter wird als wichtigstes Element im Wettbewerb angesehen. Er ist der Grund, wie man sich von anderen Unternehmen differenzieren kann und damit eine größere Wertschöpfung im Vergleich zu anderen Unternehmen erreichen kann.

¹ Vgl. Parment, Anders: Die Generation Y – Mitarbeiter der Zukunft, 2009, S. 139

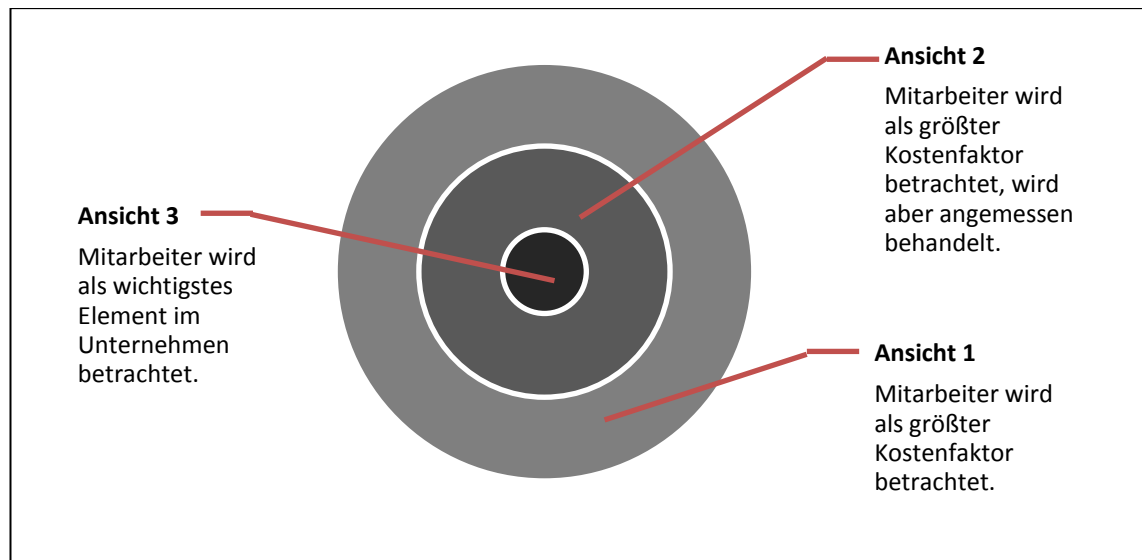


Abb. 20: Einstellung der Unternehmensführung gegenüber dem Mitarbeiter

In verschiedenen Publikationen oder Versammlungen wird der Mitarbeiter oft als das wichtigste Element im Unternehmen bezeichnet.¹ Allerdings geht diese Ansicht im Tagesgeschäft leider oft verloren. Dort erfahren die Mitarbeiter sehr oft, dass sie der größte Kostenfaktor sind und daher minimiert werden müssten oder noch produktiver eingesetzt werden müssten. Vor allem in Dienstleistungsbetrieben, beispielsweise in der Bankenbranche, kann dies oft vorkommen. Denn in diesen Unternehmen ist der größte Kostenfaktor das Personal, weshalb sich die Unternehmensleitung oft versucht fühlt, hier Kosten einzusparen.² Es ist aber unerlässlich für einen Dienstleistungsbetrieb, die Mitarbeiter zufrieden zu stellen. Denn gerade in einem Dienstleistungsbetrieb sind die Mitarbeiter der wichtigste Faktor um sich von anderen Unternehmen zu unterscheiden. Es ist keine Frage, dass die Mitarbeiter auch in einem Produktionsbetrieb sehr wichtig sind, allerdings unterscheidet man sich in einem Produktionsbetrieb mehr durch ein gutes Produkt von der Konkurrenz, als durch die Mitarbeiter. Daraus lässt sich also ableiten, dass es für Banken und für die VB Weiz unerlässlich ist, die Mitarbeiter wie in der vorne beschriebenen Ansicht 3 zu sehen. Andernfalls kann keine nachhaltige und erfolgreiche Employer Branding Strategie umgesetzt werden, die auch zu einer nachhaltigen Employer Brand führt. Man könnte auch anders sagen, mit der richtigen Strategie trifft man genau ins Schwarze (siehe Abbildung 20).

¹ Vgl. Gazdar, Kaevan, Habisch, André, Kirchhoff, Rainer: Erfolgsfaktor Verantwortung, 2006, S. 61ff.

² Vgl. Bruhn, Manfred, Stauss, Bernd: Dienstleistungscontrolling, 2006, S. 14

Wie bereits in einem vorherigen Kapitel erwähnt, ist die Employer Brand das Ergebnis eines Employer Branding Prozesses. Um eine erfolgreiche Employer Branding Strategie zu entwickeln, müssen die dafür notwendigen Prozesse sorgfältig konzipiert und implementiert werden. Aus diesem Grund kann sich das Employer Branding aus dem Repertoire der allgemeinen Markentheorie bedienen. Diese besagt, dass der Führungsprozess einer Marke die zielgerichtete Analyse, Planung, koordinierte Umsetzung und Evaluation aller Aktivitäten bzw. Gestaltungsparameter beinhaltet.¹ In dieser Arbeit soll allerdings nur auf die beiden Punkte Analyse und Planung eingegangen werden. In der Abbildung 21 sind die einzelnen Maßnahmen, die in diesen Punkten durchzuführen sind, abgebildet.

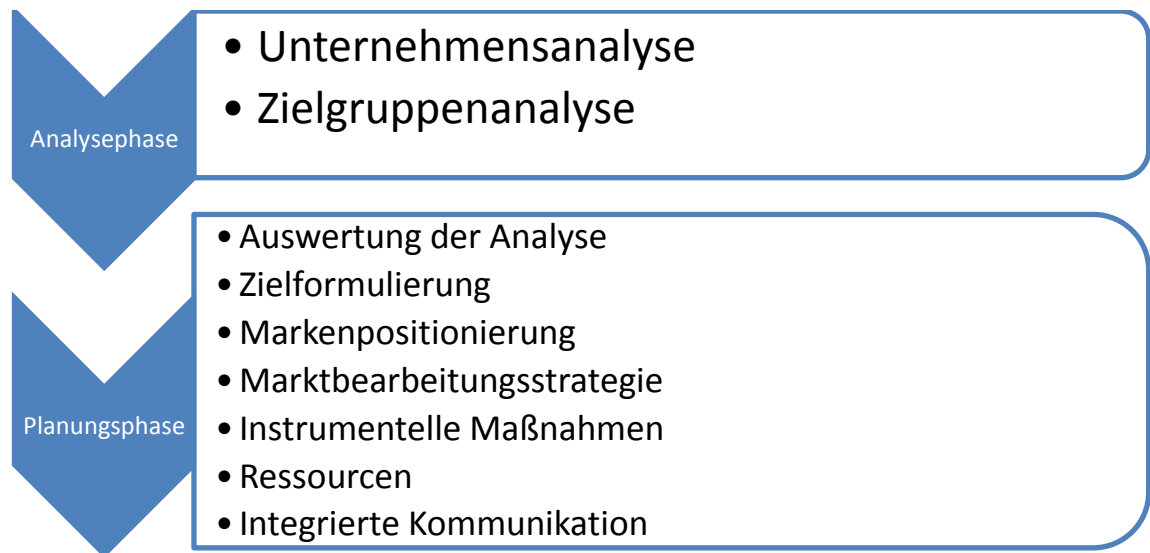


Abb. 21: Führungsprozess einer Employer Brand: Analyse und Planung

Der erste Schritt um eine erfolgreiche Employer Branding Strategie für die Arbeitgebermarke VB Weiz zu entwickeln, besteht darin, die Einstellung gegenüber den Mitarbeitern zu erfassen. Die Geschäftsleitung muss hierfür wie in Abbildung 20 die Mitarbeiter als wichtigstes Instrument für den Wettbewerb gegen andere Banken ansehen. Erst wenn diese Ansicht festgelegt wird, kann eine Employer Branding Strategie umgesetzt werden, die auch erfolgreich ins Schwarze trifft und damit eine nachhaltige Employer Brand schafft.

¹ Vgl. Gaiser, Brigitte, Linxweiler, Richard, Bruckner, Vincent: Praxisorientierte Markenführung, 2005, S. 11f.

6.2. Analysephase

Eine qualitätsvolle Analyse liefert das Fundament für eine erfolgreiche Employer Branding Strategie und liefert dazu noch die nötigen Informationen.¹ Dabei ist allerdings auf eine sorgfältige Analyse und dem Konsens hinsichtlich der analysierten Parameter zu achten. Nur dann bildet sich eine sichere Basis für den Aufbau einer Employer Brand. Die Analysephase setzt sich aus der Unternehmensanalyse und der Zielgruppenanalyse zusammen. Beide Analysen werden für die VB Weiz durchgeführt. Zusätzlich soll eine so genannte SWOT-Analyse durchgeführt werden. Diese Analyse zeigt die Stärken, Schwächen, Chancen und Risiken des Unternehmens auf.² Mit Hilfe dieser Analyse soll besser aufgezeigt werden, wo sich das Unternehmen verbessern kann, worin es Vorteile hat, wo es Chancen gibt und wo das Unternehmen vorsichtig sein sollte. Die Abbildung 22 zeigt eine SWOT-Analyse bezogen auf das Unternehmen VB-Weiz.

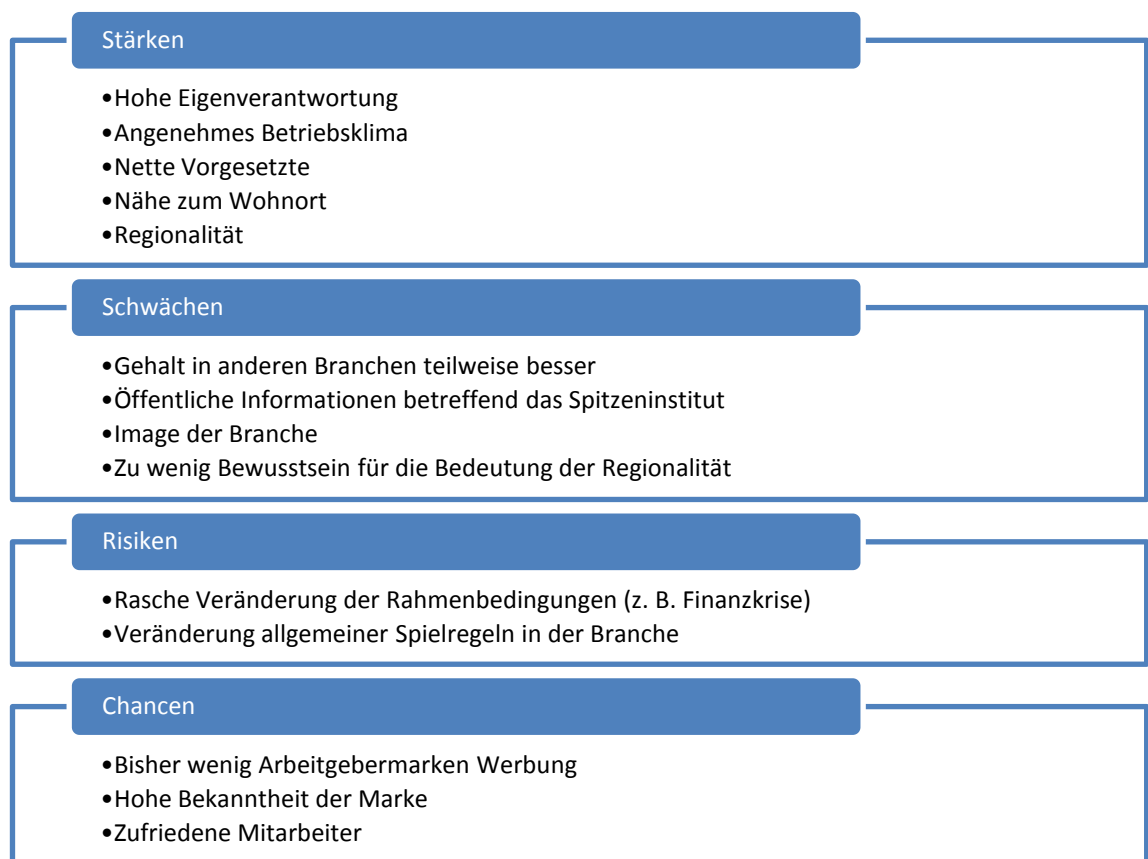


Abb. 22: SWOT Analyse der VB Weiz

¹ Vgl. Schröder, Hendrik, Olbrich, Rainer, Kenning, Peter: Distribution und Handel in Theorie und Praxis, 2009, S. 505ff.

² Vgl. Homburg, Christian: Quantitative Betriebswirtschaftslehre, 2000, S. 134f.

6.2.1. Die Unternehmensanalyse

Die Unternehmensanalyse betrachtet die aktuelle Situation des Unternehmens auf dem zu betrachtenden Markt.¹ Um dieses Bild möglichst genau darzustellen, muss man sowohl interne als auch externe Faktoren berücksichtigen. Zum einen sind das die unternehmensinternen Faktoren wie die strategische, die strukturelle und die kulturelle Situation im Unternehmen und zum anderen sind das die externen Einflussfaktoren, welche die Rahmenbedingungen für das Unternehmen bilden und Auswirkungen auf das Employer Branding haben können.

In den beiden nachfolgenden Punkten werden sowohl die unternehmensinternen als auch die externen Einflussfaktoren der Volksbank für den Bezirk Weiz dargestellt.

Unternehmensinterne Einflussfaktoren

Bei der Entwicklung einer Employer Branding Strategie darf die Selbstanalyse der inneren Strukturen nicht fehlen, da das Employer Branding an der aktuellen Unternehmenssituation ansetzt. Zu diesen internen Faktoren gehören zum einen die Spezifika des Unternehmens und zum anderen die Rahmenbedingungen, die von der Unternehmensleitung festgesetzt werden. Folgende Tabelle stellt die unternehmensinternen Einflussfaktoren der VB Weiz dar:

Die Unternehmensvision
<p>Die VB Weiz ist eine selbstständige Bank in ihrer Region.</p> <p>Die Kunden kennen und schätzen den Vorteil einer regional geführten, genossenschaftlichen Bank im Vergleich zu international geführten Aktienbanken.</p> <p>Die VB Weiz ist stolz, die vergangenen Jahre erfolgreich und aufrecht bewältigt zu haben.</p> <p>Die VB Weiz ist bekannt dafür, dass sie im Vergleich zu ihren Mitbewerbern, mehr Mitarbeiter mit hoher fachlicher und sozialer Kompetenz hat. Ihre Mitarbeiter sind in der Lage ihre fachliche und soziale Kompetenz zielgerichtet im Sinne des Unternehmens einzusetzen. Aus diesem Grund hat die VB Weiz im Vergleich zu ihren Mitbe-</p>

¹ Vgl. Gleißner, Werner: Future Value: 12 Module für eine strategische wertorientierte Unternehmensführung, 2004, S. 81f.

werben einen deutlich höheren Anteil an hochwertigen, mündigen Kunden.

Die Kunden der VB Weiz sind erfolgreich und arbeiten gerne mit einer kosten- und ertragsbewussten Bank zusammen, weil sie von den Mitarbeitern kompetent unterstützt werden.

Die Unternehmensstrategie

Die VB Weiz will führend sein in der Erarbeitung von Lösungen für ihre Kunden. Die VB Weiz will Qualitätsführer und nicht Preisführer sein.

Die VB Weiz will einfache und verständliche Produkte verkaufen und produziert diese in einfachen Prozessen.

Die VB Weiz will von den Mitbewerbern um ihre Immobilien/Wohnbaukompetenz beneidet werden. Die VB Weiz will der Wohnbaufinanzierer der Region werden.

Die VB Weiz will ihren Marktanteil im Privatkundenbereich auf 22 % steigern.

Die Zufriedenheit der Kunden soll mindestens 15 % höher als im Sektor- und jedenfalls auch im Bankenschnitt sein.

Die Produkte und sonstigen Leistungen des Unternehmens

Die VB Weiz hat sich auf einfache und verständliche Produkte spezialisiert. Angeboten werden also die klassischen Formen der Anlage wie Bausparer und Sparbuch als auch Anlageformen wie Aktien, Anleihen und Wertpapierfonds. Es werden allerdings keine komplizierten und schwer verständlichen Anlageformen wie Optionen oder Futures angeboten. Im Investitionsbereich bietet die Bank ihren Kunden Verbraucherkredite, Kommerzkredite oder beispielsweise Wohnbaukredite. Die Zielgruppe in diesem Bereich beschränkt sich weitgehend auf Privatkunden und KMU. Als sonstige Leistungen bietet die VB Weiz beispielsweise Internet Banking, die Vermietung von Safeschließfächern oder Sparbuchfächern.

Die Unternehmensorganisation

In der VB-Weiz existiert eine flache Hierarchie. Die Hierarchie kann in drei Teile aufgeteilt werden: Markt, Kreditabteilung und Backoffice. Im Bereich Markt gibt es die Kundenberater, die in einer Filiale tätig sind. Diese sind dem Filialleiter unterstellt, der wiederum dem Regionalleiter unterstellt ist. Der Regionalleiter ist den Vorständen unterstellt. Im Backoffice gibt es die Sachbearbeiter, die dem Leiter des Backoffice unterstellt sind. Der Leiter des Backoffice ist den Vorständen unterstellt. In der Kreditabteilung gibt es ebenfalls Sachbearbeiter, die dem Leiter der Kreditabteilung unterstellt ist. Der Leiter Kreditabteilung ist wiederum den Vorständen unterstellt.

Die Unternehmenskultur und die gelebten Werte
<p>Die VB Weiz setzt auf Werte wie Genossenschaftlichkeit, persönliche Verantwortlichkeit, Subsidiarität und Solidarität. Das Leitbild der VB Weiz sieht wie folgt aus:</p> <p>Wir wollen die Nummer 1 in der Kundenpartnerschaft werden!</p> <p>Von der Kundennähe wollen wir zur Kundenpartnerschaft kommen.</p> <p>Aus Kunden wollen wir verstärkt Miteigentümer unserer Volksbank machen.</p> <p>Unsere MitarbeiterInnen zeichnen sich durch Kompetenz und Freundlichkeit in der Kundenbeziehung aus und sind am Erfolg beteiligt.</p> <p>Auf die ständige Weiterbildung unserer Mitarbeiter legen wir höchsten Wert.</p> <p>Um die Unabhängigkeit der Volksbanken zu sichern, benötigen wir auch in Zukunft eine nachhaltige Ertragskraft und eine solide Eigenkapitalausstattung.</p> <p>Mit einem starken Verbund wollen wir die Selbständigkeit und Eigenbestimmtheit unserer Volksbank fördern. Wir nehmen die Verantwortung für unsere Mitwelt, Umwelt und Nachwelt ernst.</p>

Tab. 2: Unternehmensinterne Einflussfaktoren der VB Weiz

Unternehmensexterne Einflussfaktoren

Neben der unternehmensinternen Betrachtung der Employer Brand enthält diese auch eine unternehmensexterne Betrachtung.¹ Das bedeutet, dass die Arbeitgebermarke von externer Betrachtung sowohl im positiven als auch im negativen Sinn im Vergleich zur unternehmensinternen Betrachtung abweichen kann. Einfach gesagt ist es möglich, dass ein externer Bewerber das Unternehmen in einem besseren Licht sieht, als es beispielsweise die bestehenden Mitarbeiter tun. Aus diesem Grund muss man sich auch die unternehmensexternen Einflussfaktoren ansehen und diese in die Analyse mit einfließen lassen. Relevant sind hierfür kommunale, technologische, wirtschaftspolitische, gesellschaftspolitische und rechtliche Einflussfaktoren.² Folgende Tabelle auf der nächsten Seite zeigt die wesentlichen unternehmensexternen Einflussfaktoren der VB Weiz:

¹ Vgl. Strebel, Heinz: Innovations- und Technologiemanagement, 2007, S. 97ff.

² Vgl. Klein, Ingo: Strategie und Marketing-Mix internationaler Unternehmen im Hinblick auf den „Bottom of the Pyramid“-Ansatz, 2004, S. 19

Kommunale Einflussfaktoren
Die VB Weiz weist eine hohe Standortattraktivität auf. Die Zentrale befindet sich direkt in Gleisdorf. Gleisdorf liegt direkt neben der Autobahn A2 und weist einen hohen Industrieanteil auf. Auch die Filiale in Weiz befindet sich direkt in der Stadt und weist daher eine gute Standortattraktivität auf. Die Filiale in Pischelsdorf befindet sich genau an einer „Durchzugsstraße“. Die Filialen in St. Ruprecht und Anger sind zwar in kleineren Orten gelegen, befinden sich allerdings ebenfalls direkt in der Stadt und neben der Hauptverkehrsstraße durch die Orte.
Technologische Einflussfaktoren
In technologischer Hinsicht gibt es momentan keine besonderen Neuerungen oder dergleichen, die einen Vorteil bringen würden. Lediglich der neue Boom bezüglich Social Networking könnte als neues Kommunikationsmittel angedacht werden.
Wirtschaftspolitische Einflussfaktoren
Diese Einflussfaktoren beziehen sich unter anderem auch auf Spezifika der Branche. Hierzu zählen auch das Image und die Attraktivität in der Öffentlichkeit. Leider muss man hier sagen, dass das Image der Bankenbranche leider unter der Finanzkrise gelitten hat. Zusätzlich ist es nicht einfach geeignetes Fachkräfterpersonal zu finden. Auch die Finanzkrise hatte wirtschaftliche Folgen für die Bankenbranche.
Gesellschaftspolitische Einflussfaktoren
Hier sind die demographischen Entwicklungen zu erwähnen. Man kann beispielsweise behaupten, dass es bezüglich der Qualität und Quantität des Angebots an Arbeitskräften im Bankenbereich derzeit sicherlich keinen Überschuss gibt. Es lässt sich sicherlich auch sagen, dass das konservative Bild des Bankangestellten nicht mehr für die Jugend gilt. Die Finanzkrise hat das Bild des Bankangestellten sicherlich beschädigt.

Tab. 3: Unternehmensexterne Einflussfaktoren der VB Weiz

6.2.2. Die Zielgruppenanalyse

Um die Zielgruppen zu analysieren, bedient man sich eines Instrumentes aus der strategischen Marketingplanung, nämlich der Marktsegmentierung. Das bedeutet, dass der Gesamtarbeitsmarkt mittels bestimmter Merkmale in Teilmärkte aufgeteilt wird.¹ Daraus ergeben sich Vorteile wie die fokussierte Ansprache der richtigen Zielgruppe und

¹ Vgl. Hahn, Carsten: Segmentspezifische Kundenzufriedenheitsanalyse, 2002, S. 14ff.

eine daraus resultierende Ressourcenkonzentration. Zusätzlich kommt es zu einer höheren Bedürfnisbefriedigung des Arbeitgebers dank der exakten Ansprache der Zielgruppe. Um diese zu bewerkstelligen, müssen die einzelnen Zielgruppen genau identifiziert werden. Die Zielgruppen werden in interne und externe Zielgruppen unterschieden, welche in den nachstehenden Punkten beschrieben werden:

Interne Zielgruppen

Zur internen Zielgruppe gehören die derzeit Beschäftigten des Unternehmens.¹ Um diese Zielgruppe gezielt zu managen, ist es erforderlich, die Motive, Eigenschaften und Erwartungen der eigenen Mitarbeiter zu kennen. Um die verschiedenen Mitarbeiter besser als Zielgruppe bearbeiten zu können, ist es von Vorteil, die Mitarbeiter in Gruppen einzuteilen. Es empfiehlt sich dabei eine Einteilung der Mitarbeiter entweder nach Funktion, Besonderheiten oder Leistungs- bzw. Potentialkriterien vorzunehmen. Dies ist deshalb notwendig, da sich die einzelnen Mitarbeiter in ihrer Vorstellung von einem guten Arbeitgeber deutlich voneinander unterscheiden können.

Die Mitarbeiter der VB Weiz lassen sich wie folgt in grobe Gruppen einteilen:

Nach Ort der Tätigkeit	<ul style="list-style-type: none"> • Mitarbeiter die am Markt (direkt beim Kunden) arbeiten • Mitarbeiter die in der Kreditabteilung arbeiten • Mitarbeiter die in der Verwaltung/Backoffice arbeiten
Nach Funktion	<ul style="list-style-type: none"> • Kundenberater • Sachbearbeiter • Lehrlinge

Tab. 4: Interne Zielgruppen des Employer Brandings der VB Weiz

Wie man aus der Tabelle entnehmen kann, lässt sich die interne Zielgruppe also vor allem in drei große Gruppen trennen. Die erste Gruppe sind die Kundenberater, die am Markt, also direkt beim Kunden arbeiten. Die zweite Gruppe ist die so genannte Kreditabteilung. Diese Gruppe könnte auch zum Backoffice gezählt werden und weist sicherlich ähnliche Präferenzen und Werte auf, was allerdings auf Grund ihrer Größe und der

¹ Vgl. Giersch, Judith: Corporate Brand Management international tätiger Unternehmen, 2008, S. 46f.

räumlichen Trennung zum Backoffice nicht getan wird. Schließlich ist noch die dritte Gruppe zu erwähnen, nämlich die Verwaltung bzw. das Backoffice. Diese Gruppe kennzeichnet sich wieder durch die räumliche Trennung zu den anderen Gruppen aus und durch ihre Tätigkeiten, die sehr verschieden ausfallen. Die Präferenzen der Mitarbeiter wurden bereits im Punkt „Arbeitgebermarkenmessung“ ausgewertet. Am wichtigsten sind den Mitarbeitern demnach die netten Kollegen. Demnach ist ihnen auch noch ein angenehmes Betriebsklima und hohe Eigenverantwortung wichtig. Das bedeutet, dass man für den Employer Branding Prozess drei Zielgruppen bearbeiten muss, die vor allem auf nette Kollegen, ein angenehmes Betriebsklima und hohe Eigenverantwortung Wert legen.

Externe Zielgruppen

Als zweite Zielgruppenart sind die externen Zielgruppen zu nennen. Hier ist es wichtig, die Eigenschaften, Werte und Präferenzen der jeweiligen Zielgruppen zu kennen und zu analysieren.¹ Für die VB Weiz lassen sich folgende Gruppen einteilen:

- Schulabsolventen (vor allem berufsbildende höhere Schulen wie z.B. HAK)
- Berufs- und branchenerfahrene kaufmännische Mitarbeiter

Zusätzlich gehört auch die Öffentlichkeit zur externen Zielgruppe. Das sind alle Personen und Institutionen zusammengefasst, die in irgendeiner Beziehung zu dem Unternehmen stehen und nicht primär eine mögliche Mitarbeit anstreben. Im Falle der VB Weiz wären dies:

- Lehr- und Verwaltungspersonal von höheren berufsbildenden Schulen oder Berufsschulen (z.B. HAK Weiz)
- Kommunale, regionale und evtl. überregionale Mandatsträger der politischen Parteien Vertreter von Behörden (z.B. Bürgermeister von Gleisdorf, Gemeinderäte der Standorte in denen sich Filialen befinden, usw.)
- Medienvertreter (z.B. Weizer Woche, Kulmblick)
- Kunden und Lieferanten

¹ Vgl. Eißmann, Marika: Menschliche Werte und Markenpersönlichkeit, 2008, S. 86

6.3. Planungsphase

In der Planungsphase wird auf den Ergebnissen der Analysephase aufgebaut. Hier werden das Konzept und die Maßnahmen zur Entwicklung der Employer Brand entwickelt. Als erstes müssen die Informationen aus der Analysephase verdichtet und ausgewertet werden. Die Planungsphase wird durch die Festlegung von instrumentellen Maßnahmen, die Ressourcenplanung und die Entscheidung über das Kommunikationskonzept abgeschlossen. In den folgenden Punkten wird der Employer Branding Planungsprozess der VB Weiz durchlaufen.

6.3.1 Auswertung der Analyse

Um eine sinnvolle Schlussfolgerung für das Employer Branding Konzept ziehen zu können, bedarf es einer sorgfältigen Analyse aller erhobenen Informationen. Dazu muss man die Attraktivitätsfaktoren des Unternehmens ermitteln.¹ Um dies zu bewerkstelligen, müssen die gesammelten Informationen verdichtet werden. Zu diesem Zweck empfiehlt sich eine so genannte Wirkungsanalyse. Für diese Wirkungsanalyse müssen vorab geeignete Bewertungsdimensionen definiert werden. Hierfür ist es ratsam, da es sich um die Erfolgsorientierung der Employer Brand handelt, den Einfluss auf die Unternehmensentwicklung als erste Bewertungsdimension festzulegen. Als zweite Bewertungsdimension sollte der Einfluss auf die Arbeitgeberattraktivität herangezogen werden. Aus dieser Einteilung können sich also verschiedene Konstellationen ergeben. Beispielsweise könnte bei einem Faktor ein großer Einfluss auf die Unternehmensentwicklung und die Arbeitgeberattraktivität festgestellt werden. Hieraus würde sich ein großer Handlungsbedarf für das Unternehmen ergeben. Umgekehrt könnte ein Faktor auch einen geringen Einfluss auf die Unternehmensentwicklung und die Arbeitgeberattraktivität aufweisen, was wiederum nur einen geringen Handlungsbedarf bedeuten würde. Die einzelnen Faktoren und Einflussfaktoren lassen sich schließlich in ein Wirkungsportfolio eintragen, in dem dieser Handlungsbedarf deutlich aufgezeigt wird.² Die Faktoren, welche die VB Weiz beeinflussen, wurden in der Analysephase erhoben. Nun werden diese Daten in einer Wirkungsanalyse nach Ihrer Wirkung dargestellt. In Abbildung 23

¹ Vgl. Nencheva, Krasimira: Personalmarketing im Human Resource Management, 2010, S. 9

² Vgl. Adam, Dietrich, Backhaus, Klaus, Thonemann, Ulrich: Allgemeine Betriebswirtschaftslehre – Koordination betrieblicher Entscheidungen, 2004, S. 121ff.

ist eine Wirkungsanalyse mit den relevanten Merkmalen der VB Weiz in Bezug auf die Attraktivität der Employer Brand zu erkennen.



Abb. 23: Wirkungsanalyse der relevanten Merkmale der VB Weiz auf die Employer Brand

Wie man in Abbildung 23 erkennen kann, lassen sich die Einflüsse in vier Bereiche aufteilen. Je nachdem in welchen Bereich die Einflüsse eingeteilt wurden, muss anders gehandelt werden.

Im Falle der VB Weiz wäre der erste Bereich der, in dem die Faktoren keinen starken Einfluss auf die Unternehmensentwicklung und auf die Arbeitgeberattraktivität aufweisen. Dies wären Einflussfaktoren wie die einfache Produktpolitik, die Selbstständigkeit der Bank und die flache Hierarchie. Ein Grundsatz der VB Weiz ist es zum Beispiel, dass nur einfache und verständliche Produkte angeboten werden, weshalb hier in nächster Zeit keine Änderungen zu erwarten sind und deshalb der Einfluss auf die Unternehmensentwicklung nur als gering einzuschätzen ist. Gleichzeitig dürfte es für einen bestehenden Mitarbeiter und auch für einen potentiellen Bewerber keinen großen Unterschied machen, ob die Bank nun komplizierte oder nur einfache Produkte anbietet. Deshalb ist in diesem Punkt auch der Einfluss auf die Arbeitgeberattraktivität als gering einzuschätzen. Die Einflüsse in diesem Bereich kann man ignorieren.

Der zweite Bereich wären Einflussfaktoren, die einen großen Einfluss auf die Unternehmensentwicklung aufweisen, gleichzeitig aber nur einen geringen Einfluss auf die Arbeitgeberattraktivität. Im Falle der VB Weiz wäre dies der Fachkräftemangel im Bankenbereich, die angestrebte Wohnbaukompetenz, die Bemühungen den Marktanteil zu steigern, die angestrebte Kosten- und Ertragsorientiertheit und das Ziel Qualitätsführer zu werden. All diese Faktoren haben einen starken Einfluss auf die Unternehmensentwicklung, allerdings nur einen geringen Einfluss auf die Arbeitgeberattraktivität. Betrachtet man beispielsweise den Fachkräftemangel, der momentan sicherlich vorherrscht, so ist dies für die Unternehmensentwicklung ein wichtiger Einflussfaktor. Dies bedeutet nämlich, dass man sich überlegen muss, wo man die geeigneten Kräfte rekrutieren kann. Andererseits hat dieser Fachkräftemangel sicherlich keinen Einfluss auf die Arbeitgeberattraktivität. Alle Einflüsse in diesem Bereich sollten an die zuständigen Stellen im Unternehmen weitergeleitet werden.

In den dritten Bereich fallen Faktoren, die einen geringen Einfluss auf die Unternehmensentwicklung haben, aber einen hohen Einfluss auf die Arbeitgeberattraktivität. Für die VB Weiz sind dies folgende Faktoren: hohe Standortattraktivität und die Verantwortung gegenüber Umwelt, Mitwelt und Nachwelt. Betrachtet man hier zum Beispiel das Bemühen der VB Weiz gegenüber der Umwelt, Mitwelt und Nachwelt Verantwortung zu tragen, so hat dies sicherlich keinen Einfluss auf die Unternehmensentwicklung. Allerdings kann dieser Faktor sehr wohl einen großen Einfluss auf die Arbeitgeberattraktivität aufweisen. Denn welcher Arbeitnehmer arbeitet nicht gerne in einem Betrieb, der dafür bekannt ist, aktiv für die Umwelt, Mitwelt und Nachwelt Verantwortung zu übernehmen. Alle Einflüsse in diesem Bereich sollten baldmöglichst aufgegriffen werden.

Der letzte Bereich ist jener, in dem die Faktoren eingeordnet werden, die sowohl einen hohen Einfluss auf die Unternehmensentwicklung als auch einen hohen Einfluss auf die Arbeitgeberattraktivität ausüben. Die folgenden Faktoren können für die VB Weiz in diesen Bereich eingeordnet werden: das allgemeine Image der Branche, die wirtschaftlichen Folgen der Finanzkrise und das allgemeine Bild des Bankangestellten in der Öffentlichkeit. Als Beispiel soll hier der Faktor der wirtschaftlichen Folgen der Finanzkrise dienen. Auch die VB Weiz war von diesen Folgen betroffen, was einen großen Einfluss auf die Unternehmensentwicklung genommen hat und auch weiterhin nehmen wird. Beispielsweise werden Kredite nun viel strenger vergeben als vorher. Gleichzeitig

hat dieser Faktor auch einen großen Einfluss auf die Arbeitgeberattraktivität. Zum Beispiel könnte ein bestehender Mitarbeiter Unsicherheit verspüren, in einem Betrieb zu arbeiten, der stark von der Wirtschaftskrise betroffen war. Umgekehrt könnte auch ein potentieller Bewerber davor zurückschrecken, sich in einer Branche zu bewerben, die von der letzten Wirtschaftskrise stark betroffen war. Damit wird deutlich, dass alle Faktoren, die sich in diesem Bereich befinden, so rasch als möglich behandelt werden sollten.

Ein weiterer wichtiger Punkt in der Auswertung der Analyse ist das Festlegen der Zielgruppe, welche tatsächlich Berücksichtigung in der Employer Branding Strategie finden sollen. Die Analyse hat beispielsweise folgende Zielgruppen für die VB Weiz ergeben: eigene Mitarbeiter, Schulabsolventen, Berufs- und branchenerfahrene kaufmännische Mitarbeiter, Lehrpersonal an höheren Schulen, Medienvertreter. Die Employer Branding Strategie sollte sich daher auf die wichtigsten drei Gruppen beziehen: eigene Mitarbeiter, Schulabsolventen und Berufs- und branchenerfahrene kaufmännische Mitarbeiter. Diese Entscheidung kann damit begründet werden, dass die eigenen Mitarbeiter das wichtigste Gut im Unternehmen darstellen sollten und daher von der Employer Branding Strategie besonders erfasst werden sollten. Zusätzlich hat man natürlich in einem Unternehmen immer wieder neuen Personalbedarf z.B. durch Austritt eines bestehenden Mitarbeiters. Deshalb muss auch das Rekrutieren von geeignetem Personal in der Employer Branding Strategie Einzug finden. Aus diesem Grund sind die geeigneten Zielgruppen für die Rekrutierung sicherlich Schulabgänger und Berufs- und branchenerfahrene kaufmännische Mitarbeiter.

Der letzte Analysepunkt ist die Ermittlung von sogenannten Attraktivitätsfaktoren. Diese Ergebnisse erhält man aus der Unternehmensanalyse. Diese Faktoren heben die Besonderheit des Unternehmens hervor und unterscheiden es dadurch von seinen Mitbewerbern. Auf Grund der Unternehmensanalyse ergeben sich für die VB Weiz folgende Attraktivitätsfaktoren: Hohe Eigenverantwortung der Mitarbeiter, angenehmes Betriebsklima, nette Vorgesetzte, Nähe zum Wohnort. Diese Faktoren wurden von den Mitarbeitern angegeben und dürften sich sehr förderlich auf deren Bindung zum Unternehmen auswirken. Aus diesem Grund sollte man in der Employer Branding Strategie besonders auf diese Faktoren eingehen, da diese auch potentielle neue Arbeitnehmer anlocken könnten.

6.3.2. Zielformulierung

Als nächster Schritt im Employer Branding Prozess tritt das Festlegen der markenpolitischen Ziele auf. Diese Ziele sollen als so genannte Wegweiser für den weiteren Prozess und die zu treffenden Entscheidungen und durchzuführenden Maßnahmen dienen.¹ Die Ziele lassen sich in drei Zieltypen einteilen:

Konative Ziele: Sie bezeichnen die Schaffung von Arbeitgeberpräferenzen.

Kognitive Ziele: Sie beinhalten das Ziel der Erhöhung des Bekanntheitsrades des Unternehmens als Arbeitgeber und der wahrgenommenen Einzigartigkeit.

Affektive Ziele: Sie zeigen die Erhöhung des Vertrauens, der Identifikation sowie der Sympathie seitens der aktuellen und potentiellen Mitarbeiter zum Arbeitgeber.

Die Ziele der Employer Brand sollten dabei in einer Art Vision zusammengefasst werden. Diese definierte Markenvision soll als Maßstab und als Orientierung bei der Steuerung der Marke dienen. Zu beachten ist auch, dass sich diese Vision kompatibel zur Unternehmensvision hält. Eine mögliche Zielformulierung bzw. Vision für die VB Weiz könnte beispielsweise folgendermaßen aussehen:

Die VB Weiz bietet ihren Mitarbeitern die Möglichkeit, ihre Arbeit mit hoher Eigenverantwortung durchzuführen. Dies geschieht in einem angenehmen Betriebsklima unter der Führung von sehr netten Vorgesetzten.

Die VB Weiz ist der bevorzugte Arbeitgeber im Bereich Finanzdienstleistung in der Region. Wer in der VB Weiz arbeitet, der arbeitet beim Qualitätsführer und hat die Möglichkeit sich fachlich sowie sozial in hohem Maß weiterzubilden.

Die Mitarbeiter der VB Weiz sind stolz in einem Unternehmen wie dem ihren arbeiten zu können. Diese Meinung vertreten sie auch nach außen hin und potentielle Arbeitnehmer würden ebenfalls gerne in einem Unternehmen wie der VB Weiz arbeiten.

¹ Vgl. Schröder, Hendrik, Olbrich, Rainer, Kenning, Peter: Distribution und Handel in Theorie und Praxis, 2009, S. 508ff.

6.3.3. Markenpositionierung

Eine bedeutende Rolle im Gestaltungsprozess der Arbeitgebermarke wird mit der Markenpositionierung getroffen.¹ Im Employer Branding Prozess wird diese Ausrichtung der Marke als Employer-Value-Proposition (EVP) bezeichnet. In der EVP werden die Werte und Nutzenversprechen zusammengefasst, die sich aus den Attraktivitätsfaktoren und der Zielformulierung des Employer Branding Prozesses ergeben haben. Man könnte auch sagen, dass durch die Positionierung die Employer Brand als starke Marke am Markt positioniert wird.² Es gibt einige wichtige Faktoren, die man bei der Positionierung beachten sollte. Diese wären unter anderem, dass die Positionierung zu den Werten und vorhandenen Arbeitsbedingungen passen sollte oder dass eine Differenzierung gegenüber anderen Arbeitgebern gegeben sein sollte.

Bei der Positionierung ist zusätzlich zu beachten, dass dieser Vorgang langfristig gesehen werden muss. Der Aufbau einer Arbeitgebermarke ist nämlich ein sehr zeitintensiver Prozess. Grundsätzlich kann die Positionierung in verschiedene Positionierungsfelder eingeteilt werden. Diese Positionierungsfelder unterscheiden sich nach rationalen/kognitiven und nach affektiven/emotionalen Merkmalen.

Die Employer Brand der VB Weiz könnte man beispielsweise in folgende Wirkungsfelder einteilen:

Nach rationalen/kognitiven Merkmalen

Die VB Weiz könnte ihre Employer Brand zum Beispiel in das Positionierungsfeld „Herausfordernde Aufgaben“ einteilen. Damit ist gemeint, dass man besonders hervorhebt, dass man in der VB Weiz selbständig und kreativ seiner Arbeit nachgehen kann. Es ist möglich, herausfordernde Aufgaben oder Zusatzfunktionen zu übernehmen. Zudem kann man vermitteln, dass das Unternehmen als besonders innovativ gilt und dass man als Mitarbeiter eine gewisse Flexibilität mitbringen sollte.

¹ Vgl. Raab, Gerhard, Gernsheimer, Oliver, Schindler, Maik: Neuromarketing, 2009, S. 285ff.

² Vgl. Schröder, Hendrik, Olbrich, Rainer, Kenning, Peter: Distribution und Handel in Theorie und Praxis, 2009, S. 515ff.

Nach affektiven/emotionalen Merkmalen

Diese Merkmale sind nicht zu vernachlässigen, da sie eine gezielte Emotionalisierung anstreben und dies eine der elementaren Aufgaben der Employer Brand darstellt.¹ Das Ziel ist es also eine Arbeitgeberpersönlichkeit zu erreichen, die durch diese Positionierungsfelder bestärkt wird.

Für die VB Weiz wären unter anderem folgende emotionale Positionierungsfelder möglich: dynamisch, gehoben.

Wenn man es schafft die Employer Brand als dynamisch darzustellen, kann man sehr gut emotional auf den Umstand eingehen, dass sich in der Branche die Rahmenbedingungen ständig und schnell ändern und gleichzeitig ein sehr selbstständiges Arbeiten innerhalb des Unternehmens möglich ist. Gleichzeitig würde die Eigenschaft „gehoben“ der Employer Brand einen zusätzlichen Effekt verleihen. Man könnte so versuchen, das angestaubte Image des Bankangestellten zu korrigieren und die Tätigkeit des Bankangestellten als gehobene Arbeit darzustellen.

6.3.4. Marktbearbeitungsstrategie

Der nächste Punkt in der Employer Branding Strategie befasst sich mit der Marktbearbeitungsstrategie. Dabei muss entschieden werden, inwieweit man die unterschiedlichen Zielgruppen, die man in der Analysephase ermittelt hat, differenziert behandelt. Grundsätzlich lässt sich die Marktbearbeitungsstrategie in eine undifferenzierte, eine konzentrierte und eine differenzierte Strategie einteilen.²

Bei der undifferenzierten Marktbearbeitungsstrategie werden die verschiedenen Zielgruppen vom Unternehmen komplett ignoriert. Das heißt, dass das Unternehmen den Arbeitsmarkt mit nur einer einzigen Methode bearbeitet. Dies kann beispielsweise folgende Gründe haben: fehlende Ressourcen, Unkenntnis.

Eine konzentrierte Marktbearbeitungsstrategie spezialisiert sich dagegen auf die bedeutendste oder größte Zielgruppe und richtet seine Methoden ausschließlich auf diese.

Eine differenzierte Marktbearbeitungsstrategie wiederum kommt dann zum Einsatz, wenn der Bedarf an Mitarbeitern mit unterschiedlichen Profilen gegeben ist.³ Hierfür

¹ Vgl. Lorenz, Ina: Die Marke als Inszenierung emotionaler Erlebniswelten, 2008, S. 91ff.

² Vgl. Wirtz, Bernd: Multi-Channel-Marketing, 2008, S. 144ff.

³ Vgl. Stender-Monhemius, Kerstin: Marketing, 2002, S. 63ff.

muss das Unternehmen für jede Zielgruppe ein eigenes Konzept erstellen, das den Bedürfnissen der Zielgruppe gerecht wird. Aus diesem Grund ist diese Marktbearbeitungsform auch die aufwendigste. Man muss bei dieser Strategie nur darauf achten, dass dasselbe Bild des Unternehmens für alle Zielgruppen transportiert werden soll.

Für die VB Weiz dürfte sich demnach eine differenzierte Marktbearbeitungsstrategie am effektivsten erweisen. Die Analysephase ergab, dass die beiden Zielgruppen, welche vom Employer Branding bearbeitet werden müssten, folgende sind: eigene Mitarbeiter, Schulabsolventen und berufs- und branchenerfahrene kaufmännische Mitarbeiter. Aus diesem Grund müssen für die eigenen Mitarbeiter und für die potentiellen Bewerber bereits zwei unterschiedliche Marktbearbeitungsstrategien entwickelt werden. Zusätzlich muss man auch für die potentiellen Bewerber zwei unterschiedliche Strategien entwerfen, da man sich zum einen an berufsunerfahrene und zum anderen an berufserfahrene Bewerber wendet. Diese bedeutet zwar einen größeren Aufwand, jedoch ist es unerlässlich, um die geeigneten Zielgruppen effektiv bearbeiten zu können.

6.3.5. Instrumentelle Maßnahmen

Aus den bisher festgelegten Strategien ergibt sich nun eine Handlungsbasis für das Employer Branding. Nun gilt es, die für das Unternehmen passenden Maßnahmen auszuwählen, um sukzessiv eine erfolgreiche, individuelle Employer Brand zu entwickeln. Dabei gilt allerdings, dass es nicht eine einzige Maßnahme gibt, die besonders empfehlenswert wäre, sondern viele, die aufeinander abgestimmt werden müssen.¹ Denn erst durch das Zusammenspiel von vielen aufeinander abgestimmten Maßnahmen ergibt sich ein Erfolg. Die instrumentellen Maßnahmen lassen sich hierbei wieder in interne und externe Employer Branding Maßnahmen gliedern.

Interne Employer Branding Maßnahmen

Die Maßnahmen des internen Employer Branding bestehen aus Human Resources Maßnahmen, Mitarbeiterführung und die Gestaltung der Arbeitswelt. Für jeden Bereich sollte man seinen Mitarbeitern konkrete Instrumente zur Verbesserung bieten.

¹ Vgl. Fuchs, Wolfgang, Unger, Fritz: Management der Marketingkommunikation, 2007, S. 16

Die Human Resources Maßnahmen beispielsweise lassen sich grob in drei Phasen gliedern: den Eintritt des Mitarbeiters in das Unternehmen, die Bindung des Mitarbeiters und den Austritt des Mitarbeiters aus dem Unternehmen. In jeder Phase muss man besonders sorgfältig mit dem Mitarbeiter umgehen. Im folgenden Absatz werden einige Maßnahmen angegeben, die für die Employer Brand der VB Weiz von Bedeutung sein könnten.

Bei der Besetzung von neuen Stellen sollte man immer zuerst interne Rekrutierungsmaßnahmen in Betracht ziehen, dadurch bietet man den Mitarbeitern die Möglichkeit, sich weiterzuentwickeln und gleichzeitig bleiben diese dadurch motiviert.¹ Außerdem ist eine interne Rekrutierung wesentlich kostengünstiger. Nach der Rekrutierungsphase startet die Einarbeitungsphase. In dieser Phase sollte man dem Mitarbeiter ebenso viel Aufmerksamkeit wie in der ersten Phase schenken. Wichtige Maßnahmen, die hier zu treffen sind, wären die Erstellung eines Einarbeitungsplanes, die Integration des Mitarbeiters in das Team, die Vermittlung von fachlichen und sozialen Kenntnissen über das Unternehmen, die Vermittlung der vom Unternehmen gelebten Werte und noch viele weitere. Hier muss man feststellen, dass der Leistungswille motivierter und zufriedener Mitarbeiter letztendlich der größte Erfolgsfaktor für das Unternehmen ist. Die letzte Phase ist die Austrittsphase des Mitarbeiters. Aus welchem Grund auch immer es zu dem Austritt gekommen ist, sollte der Austritt stets so verlaufen, dass der Mitarbeiter dem Unternehmen gegenüber auch später noch positiv gesinnt ist.² Diese drei Phasen stellen allerdings nur einen Überblick dar, in jeder einzelnen Phase gibt es unzählige Möglichkeiten die zu Anwendung kommen könnten. Hier einige Beispiele, die von der VB Weiz teilweise bereits ausgeführt werden und manche die man noch einführen könnte:

- Berufsausbildung: berufliche Erstausbildung nach Ausbildungsplan
- Trainee-Programm: mindestens 12-monatiges Rotationsprogramm, in dem der Mitarbeiter verschiedene Unternehmensbereiche kennen lernt
- Mentoring: ein neuer Mitarbeiter wird von einem Mentor in seine Aufgabe eingeführt
- Prämien/Boni: es werden erfolgs- und leistungsabhängige Entgelte bezahlt

¹ Vgl. Weuster, Arnulf: Personalauswahl, 2008, S. 59ff.

² Vgl. Neges, Gertrud, Neges, Richard: Führungskraft und Mitarbeiter, 2007, S. 157f.

- Betriebsfeiern: es werden z.B. Weihnachtsfeiern organisiert
- Trennungskultur: die Art wie sich das Unternehmen bei Austritt eines Mitarbeiters verhält

Ein ebenfalls sehr wichtiger Bestandteil des Employer Branding Prozesses ist die Mitarbeiterführung. Die Beziehung zu seinem Vorgesetzten ist für den Mitarbeiter ein sehr wichtiges Zufriedenheitskriterium.¹ Auch hier gibt es verschiedene Maßnahmen, die man in der VB Weiz einführen könnte oder die bereits angewendet werden:

- Mitarbeitergespräch/Zielvereinbarung: ein regelmäßiges Gespräch zwischen dem Mitarbeiter und seinem Vorgesetzten
- Vorgesetzten Feedback: Rückmeldungen der Mitarbeiter an ihre Vorgesetzten
- Entwicklungsprogramme: fachliche Personalentwicklungsmaßnahmen, die den Mitarbeiter stärken

Als dritter Maßnahmenpunkt für die internen Employer Branding Maßnahmen ist das Umfeld und die Gestaltung der Arbeitswelt zu nennen. Diese sollte zum Unternehmen passen und umfasst Maßnahmen wie ein gepflegtes Bürogebäude, die Ausstattung des Arbeitsplatzes, interne Treffpunkte für Mitarbeiter und viele mehr. Für die VB Weiz wäre vielleicht noch die Einführung eines flexiblen Arbeitszeitsystems denkbar. Dies würde zumindest zu der Strategie passen, die Selbständigkeit des Arbeitens im Unternehmen VB Weiz nach außen hin zu präsentieren.

Externe Employer Branding Maßnahmen

Bei den instrumentellen Maßnahmen des externen Employer Branding spezialisiert man sich auf Bewerbermanagement und das so genannte Networking. Networking ist eine sehr wichtige Komponente, da die Kontakte die man unter anderem zu Hochschulen, Vereinen oder der Presse pflegt, sehr wichtig sein könnten. Auch ein professionelles Bewerbermanagement ist für ein Unternehmen ein großer Vorteil. Denn zum einen spart es Zeit und Kosten und zum anderen kann man durch einen gut strukturierten Bewerber-

¹ Vgl. Versteegen, Gerhard, Esslinger, Andreas, Häußler Katja, Pampus, Grace: Marketing in der IT-Branche, 2003, S. 103

bungsprozess bereits potentielle Bewerber anziehen. Für die VB Weiz wären unter anderem folgende Maßnahmen möglich:

- Fachvorträge: Regelmäßige Veranstaltungen an Hochschulen durch höherrangige Mitarbeiter
- Diplomandenprogramme: Beschäftigung von Studenten, die im Unternehmen beschäftigt sind, um ihre Diplomarbeit zu verfassen
- Praktikantenprogramme: Beschäftigung von Schülern oder Studenten, die für einen begrenzten Zeitraum im Unternehmen tätig sind
- Pflege eines Bewerberpools: Kontaktdaten und Lebensläufe möglicher Bewerber aktuell halten, um sie im Bedarfsfall parat zu haben
- Interviewleitfaden: Leitfaden für Bewerbungsgespräche

Maßnahmenplan

Um nicht den Überblick über die erstellten Maßnahmen zu verlieren, empfiehlt es sich, einen Maßnahmenplan aufzustellen.¹ Am besten erreicht man dies, indem man alle Betroffenen in die Entscheidungsfindung und Umsetzung mit einbezieht. Ein möglicher Maßnahmenplan für die VB Weiz könnte wie folgt aussehen:

Maßnahme (WAS?)	Verantwortlich (Wer?)	Beteiligte (MIT WEM?)	Zeitraum (WANN?)	Budget (WIEVIEL?)	Maßstab/Messgröße für den Erfolg

Tab. 5: Maßnahmenplan für den Employer Branding Prozess

Ein so entstandener Maßnahmenplan, kann als Kontrolle dienen sowie an alle Teilnehmer als Ergebnisprotokoll verteilt werden. Durch diesen Maßnahmenplan sind alle gesetzten Schritte strukturiert und können nun konsequent behandelt und umgesetzt werden.

¹ Vgl. Bühner, Rolf: Personalmanagement, 2005, S. 25f.

6.3.6. Ressourcen

Für die Umsetzung einer möglichen Employer Branding Strategie für die VB Weiz darf man natürlich die benötigten finanziellen und personellen Ressourcen nicht außer Acht lassen. Hier kommt nun die Ressourcenplanung zum Zug. In diesem Planungsprozess wird nun der Ressourceneinsatz für die vorhin beschlossenen instrumentellen Maßnahmen geplant. Dies ist besonders wichtig, da es sich als fatal herausstellen könnte, sollte man durch etwaige finanzielle oder personelle Limitierungen wesentliche Teile der Strategie nicht umsetzen können.¹

Die Finanziellen Ressourcen lassen sich z.B. in folgende drei Kostenblöcke einteilen:

- Projektbezogene Kosten, die durch Maßnahmen wie beispielsweise für Veranstaltungen, entstehen
- Kosten für die beteiligten Mitarbeiter
- Kosten für übliche Employer Branding Maßnahmen wie Imageanzeigen

Für die Planung der personellen Ressourcen bezieht man am besten die betroffenen und beteiligten Mitarbeiter mit ein. Welche das sind, entnimmt man einfach dem vorhin erstellten Maßnahmenplan. Die Umsetzung einer Employer Branding Strategie kann als Zusatzbelastung für die beteiligten Mitarbeiter gesehen werden, aus diesem Grund sollte man im Vorhinein überprüfen, ob eine zusätzliche Belastung für den Mitarbeiter zu verkraften ist.

6.3.7. Integrierte Kommunikation

Sind alle vorherigen Schritte auf dem Weg zur Employer Branding Strategie erledigt, ist es nun erforderlich, diese auch zu kommunizieren. Dabei ist es die Aufgabe der Führungskräfte, die entwickelte Strategie in ihre Bereiche und Teams zu tragen.² Dort soll die Strategie dann in Bereichs- und Abteilungsstrategien weiterentwickelt werden. Zugleich soll die Strategie auch außerhalb des Unternehmens kommuniziert werden. Wichtig dabei ist, dass sich die entwickelte Strategie durch alle Maßnahmen wie ein

¹ Vgl. Fielder, Rudolf: Controlling von Projekten, 2010, S. 126ff.

² Vgl. Kaufmann, Lutz, Panhans, Dirk: Managementhandbuch Mittel- und Osteuropa, 2006, S. 197ff.

roter Faden zieht. Es ist daher sehr hilfreich, ein Kommunikationskonzept zu erstellen, indem man alle Maßnahmen einordnet.

Dieses Kommunikationskonzept soll dabei helfen, die Einzigartigkeit der Arbeitgebermarke sowohl nach innen als auch nach außen zu kommunizieren. Basis hierfür liefern die zuvor durchgeführten Analysen der VB Weiz und die entwickelten Strategien. Bei der Kommunikation ist dabei vor allem ein einheitliches Auftreten aller Maßnahmen nötig. Das bedeutet, dass man für die Kommunikation viele Kanäle verwenden kann, aber alle sollten dem gleichen Muster folgen, sollten die gleichen Farben und Formen verwenden und sollten vor allem miteinander vernetzt sein. Im Kommunikationskonzept werden alle Ziele, Botschaften und die Maßnahmen, die in der Employer Branding Strategie konzipiert wurden, zusammengefasst. Dabei soll auch ein Maßnahmenzeitplan zum Einsatz kommen, der den reibungslosen Ablauf gewährleisten soll. Insgesamt könnte das Kommunikationskonzept der VB Weiz folgende Punkte enthalten: Instrumente, Meilensteinplan, Verantwortlichkeiten, Kommunikationsziele, Zielgruppe, Botschaften.

Wie bereits weiter oben erwähnt, muss die Employer Branding Strategie zweifach kommuniziert werden. Einerseits geschieht dies über die interne Employer Branding Kommunikation und zum anderen über die externe Employer Branding Kommunikation. Zu den internen Kommunikationsmitteln, welche für die VB Weiz in Frage kommen könnten, gehören folgende:

- Intranet: unternehmensinternes Informations- und Kommunikationsmittel
- Mitarbeiter Newsletter: regelmäßige Informationen per E-Mail
- Mitarbeiterbefragungen: Analyse der Meinung der Mitarbeiter zu verschiedenen unternehmensbezogenen Themen

Bei der externen Employer Branding Kommunikation gilt es, die Attraktivität der Arbeitgebermarke an potentielle Bewerber zu kommunizieren.¹ Maßnahmen für die VB Weiz könnten folgende sein:

¹ Vgl. Hauer, Gabriele, Schüller, Achim, Strassmann, Jochen: Kompetentes Human Resources Management, 2002, S. 71

- Auszubildendenmessen: regionale Kontaktstellen für Schüler
- Jobbörsen im Internet: Veröffentlichung von Stellen über bekannte Internet Jobbörsen
- Internetauftritt im Personalbereich: Informationen über die zu besetzenden Stellen auf der Homepage
- Imageanzeigen: Anzeigen in Print- und Online-Medien, welche die Einzigartigkeit des Unternehmens weitergeben
- Besichtigung des Unternehmens: Besuchungsmöglichkeit des Unternehmens für alle Interessenten des Unternehmens

Ein Beispiel für eine externe Employer Branding Kommunikation für die VB Weiz ist in Abbildung 24 zu sehen. Hierauf ist eine mögliche Anzeige in einem Printmedium zu erkennen. Folgende Punkte sind auf dem möglichen Printdruck zu erkennen: Einhaltung des einheitlichen Volksbank Designs, Verwendung der entwickelten Strategie (dynamisch, gehoben), Verwendung des einheitlichen Slogans (Beflügeln), Integration mehrerer Maßnahmen (Hinweis auf die Homepage), Erreichen einer Emotionalisierung (Abbildung des Anzuges mit den fliegenden V's).



Abb. 24: Beispiel einer möglichen externen Employer Branding Kommunikation der VB Weiz

7. Schlussbetrachtung

7.1. Ergebnisse

In der Literatur, wie auch in dieser Arbeit, wird Employer Branding als der Prozess der Bildung einer Arbeitgebermarke beschrieben. Eine Arbeitgebermarke ist ein unverwechselbares und einzigartiges Unternehmensmerkmal, dass sich an die bestehenden Mitarbeiter sowie an potentielle Bewerber des Unternehmens richtet. Es gibt bestimmte Faktoren, welche die Attraktivität einer Arbeitgebermarke beeinflussen können. Für viele Banken weltweit und auch in Österreich war und ist die so genannte Finanzkrise ein negativer Faktor.

In dieser Arbeit wurde belegt, dass die Mitarbeiter der VB Weiz der Meinung sind, dass sich sowohl das Image der gesamten Finanzbranche als auch das der VB Weiz durch die Finanzkrise verschlechtert hat. Die Mitarbeiter gaben außerdem bekannt, warum sie in der VB Weiz arbeiten. Sie haben damit die Attraktivitätsfaktoren des Unternehmens aufgezeigt. Mit Hilfe der Analyse der Ist-Situation im Unternehmen konnten also wertvolle Erkenntnisse über den Einfluss der Finanzkrise auf die Arbeitgebermarke und auf die Mitarbeiter gezogen werden.

Mit Hilfe der Analysen konnte schließlich eine mögliche Employer Branding Strategie für die VB Weiz entworfen werden. Diese zeigt auf, wie eine mögliche Verbesserung der Arbeitgebermarke unter Einfluss der unternehmensinternen Richtlinien, Ethiken und Philosophie aussehen könnte.

7.2. Maßnahmen

Die Mitarbeiter der VB Weiz wurden mit Hilfe eines Fragebogens befragt. In diesem wurden verschiedenen Fragestellungen zum Thema Finanzkrise, Einfluss auf die Branche, Einfluss auf das Unternehmen, mögliche Gründe für Arbeitszufriedenheit und verschiedene andere behandelt. Dadurch konnten wertvolle Erkenntnisse über die aktuelle Situation und Einstellung der Mitarbeiter gewonnen werden.

Für die Entwicklung der Employer Branding Strategie mussten verschiedenste Analysen angestellt werden. Eine davon war die SWOT Analyse. Mit Hilfe dieser Analyse konnten die Stärken, Schwächen, Chancen sowie Risiken für das Unternehmen definiert werden. Zusätzlich kam in der Analysephase auch noch die so genannte Wirkungsanalyse zum Einsatz. Mit Hilfe dieser konnte eruiert werden, welche internen und externen Einflüsse für die VB Weiz im Zusammenhang mit Arbeitgeberattraktivität von besonderer Bedeutung sind.

7.3. Konsequenzen

Durch die Erkenntnis, dass sich die Finanzkrise auf die Arbeitgeberattraktivität der gesamten Branche und auch auf die Arbeitgebermarke Volksbank ausgewirkt hat, hat man nun die Möglichkeit, dagegen anzukämpfen. Die Ergebnisse aus der Mitarbeiterbefragung der VB Weiz belegen, dass dieser negative Einfluss gegeben ist.

Die Wichtigkeit einer starken und glaubwürdigen Employer Brand ist daher besonders heute von großer Bedeutung und auch in Zukunft werden wohl Unternehmen mit einer sehr guten Human Resources Management Strategie in Verbindung mit einer Employer Branding Strategie „das Rennen“ um die begehrten Arbeitsplätze machen. Daher ist es vor allem für kleine und mittlere Unternehmen wichtig, sich ebenfalls in diesem Bereich zu positionieren. Hier sollte der Teil in dieser Arbeit, der sich mit der Entwicklung einer Employer Branding Strategie für die VB Weiz befasst, ansetzen. Es wurde aufgezeigt, wie eine mögliche Employer Branding Strategie für die VB Weiz aussehen und durchgeführt werden könnte.

Diese Arbeit hat Ihr Ziel erreicht, wenn das Top-Management der VB Weiz den Begriff Employer Branding und Employer Brand verinnerlicht hat. Die Besonderheit der Mitarbeiter als wichtigste Ressource im Unternehmen soll erkannt werden und daraus soll ein unschätzbarer Vorteil für das Unternehmen VB Weiz gewonnen werden.¹

¹ Vgl. Gazdar, Kaevan, Habisch, André, Kirchhoff, Klaus, Vaseghi, Sam: Erfolgsfaktor Verantwortung, 2006, S. 61ff.

V. Anhang

a) Mitarbeiterfragebogen zum Thema Corporate Image

1. Wie beurteilen Sie das Image der Marke Volksbank in der Öffentlichkeit? (nach Schulnotensystem)

☐ sehr gut ☐ gut ☐ befriedigend ☐ genügend ☐ nicht genügend

2. Wie beurteilen Sie das Image folgender Banken in der Öffentlichkeit? (nach Schulnotensystem)

Bank Austria	<input type="text"/>	Hypo	<input type="text"/>
Raiffeisen	<input type="text"/>	Sparkasse	<input type="text"/>
BAWAG	<input type="text"/>	BKS	<input type="text"/>

3. Glauben Sie, dass sich das Image des Bankensektors aufgrund der Finanzkrise allgemein verschlechtert hat?

☐ JA ☐ NEIN

Wenn NEIN warum nicht:

4. Glauben Sie, dass sich das Image der Marke Volksbank aufgrund der Finanzkrise verschlechtert hat?

☐ JA ☐ NEIN

Wenn NEIN warum nicht:

5. Haben Sie den Eindruck, dass die Volksbank in letzter Zeit mit negativen Schlagzeilen in den Medien vertreten war?

☐ JA ☐ NEIN

6. Können Sie bzw. Ihre Kunden hier zwischen VB Weiz und ÖVAG unterscheiden?

Mitarbeiter: ☐ JA ☐ NEIN Kunden: ☐ JA ☐ NEIN

7. Haben negative Pressenachrichten über die Marke Volksbank einen Einfluss auf Ihre Einstellung zum Unternehmen?

☐ JA ☐ NEIN

Begründung warum JA oder NEIN:

8. Glauben Sie, dass negative Pressenachrichten Menschen davon abhalten könnten Kunde der Volksbank zu werden?

☐ JA

☐ NEIN

9. Wurden Sie schon einmal von einem Kunden auf die derzeitigen Probleme der ÖVAG angesprochen?

☐ JA

☐ NEIN

Wenn Ja war dies eher negativ oder positiv: ☐ negativ ☐ positiv

10. Wenn Sie schon mal von einem Kunden auf die derzeitige Situation der Volksbanken-Gruppe angesprochen wurden, wie fühlten Sie sich danach?

☐ gut

☐ gleichgültig

☐ schlecht

11. Würden Sie sich wünschen, dass das Image der Marke Volksbank steigt?

☐ JA

☐ NEIN

Wenn NEIN warum nicht?

12. Ist das Image eines Unternehmens für Sie ein ausschlaggebender Grund dort zu arbeiten?

☐ JA

☐ NEIN

13. Wäre ein schlechtes Image für Sie ein Grund Ihren Arbeitgeber zu wechseln?

☐ JA

☐ NEIN

14. Könnten Sie sich auf Grund des allgemein eher schlechten Images der Finanzbranche einen Wechsel in einen anderen Beruf vorstellen?

☐ JA

☐ NEIN

15. Aus welchem Grund arbeiten Sie bei der Volksbank für den Bezirk Weiz?

(Mehrfachnennungen möglich)

☐ angenehmes Betriebsklima

☐ Eigenverantwortung

☐ nette Vorgesetzte

☐ nette Kollegen

☐ Image der Volksbank

☐ Nähe zum Wohnort

☐ gutes Gehalt

sonstiges:

VI. Literaturverzeichnis

Publikationen

Maußner, Alfred (1994): Konjunkturtheorie. Heidelberg: Springer-Verlag Berlin

Ambrosius, Gerold, Petzina, Dietmar, Plumpe, Werner (2006): Moderne Wirtschaftsgeschichte. Eine Einführung für Historiker und Ökonomen. München: Oldenbourg Wissenschaftsverlag GmbH

Wientzek, Patrick (2010): Nachwuchsförderung in deutschen mittelständischen Unternehmen unter Berücksichtigung knapper Ressourcen in Zeiten des demographischen Wandels. Norderstedt: GRIN Verlag

Grundmann, Stefan, Hofmann, Christian, Möslin, Florian (2009): Finanzkrise und Wirtschaftsordnung. Schriften zum europäischen und internationalen Privat-, Bank- und Wirtschaftsrecht (Band 32). Göttingen: De Gruyter Rechtswissenschaften Verlags-GmbH

Reifner, Udo (2009): Die Geldgesellschaft. Aus der Finanzkrise lernen (1. Auflage), Wiesbaden: GWV Fachverlage GmbH

Utzerath Dennis (2010): Eigenkapitalregulierung und prozyklisches Bankverhalten. Reihe: Finanzierung, Kapitalmarkt und Banken (Band 68), Köln: JOSEF EUL VERLAG GmbH

Glebe, Dirk (2008): Die globale Finanzkrise. Norderstedt: Books on Demand GmbH

Kohl, Andreas, Ofner, Günther, Karner, Stefan, Halper, Dietmar (2009): Österreichisches Jahrbuch für Politik 2008, Wien: Böhlau Verlag

Zimmermann, Klaus, Schäfer, Dorothea (2010): Finanzmärkte nach dem Flächenbrand. Warum es dazu kam und was wir daraus lernen müssen (1. Auflage). Wiesbaden: GWV Fachverlage GmbH

Holtbrügge, Dirk (2010): Personalmanagement (4. Auflage). Berlin Heidelberg: Springer-Verlag

Wöhe, Günter, Döring, Ulrich (2002): Einführung in die allgemeine Betriebswirtschaftslehre (Ausgabe 21), München: Vahlen

Drumm, Hans-Jürgen (2008): Personalwirtschaft (6. Auflage). Berlin Heidelberg: Springer-Verlag

Tomczak, Torsten, Esch, Franz-Rudolf, Kernstock, Joachim, Herrmann, Andreas (2008): Behavioral Branding. Wie Mitarbeiterverhalten die Marke stärkt (1. Auflage). Wiesbaden: GWV Fachverlage GmbH

Rahn, Joachim (2008): Unternehmensführung (7. Auflage). Ludwigshafen: Friedrich Kiehl Verlage GmbH

Wöhe, Günter, Döring, Ulrich (2008): Einführung in die Allgemeine Betriebswirtschaftslehre (23. Auflage). München: Vahlen

Maslow, A. H. (1954): Human Motivation

Bröckermann, Reiner (2009): Personalwirtschaft. Lehr- und Übungsbuch für Human Resource Management (5. Auflage). Stuttgart: Schäffer-Poeschel

Merx, Oliver, Bachen, Christian (2003): Multichannel-Marketing-Handbuch. Berlin Heidelberg: Springer Verlag

Flato, Ehrhard, Reinbold-Scheible, Silke (2008): Zukunftsweisendens Personalmanagement. Herausforderung demografischer Wandel, Fachkräfte gewinnen, Talente halten, Erfahrung nutzen. München: FinanzBuch Verlag GmbH

Boden, Martina (2005): Handbuch Personal. Personalmanagement von Arbeitszeit bis Zeitmanagement. Landsberg am Lech: mi-Fachverlag

Haubrock, Alexander, Öhlschlegel-Haubrock Sonja (2009):

Personalmanagement (2. Auflage). Stuttgart Kohlhammer Verlag

Schmeisser, Wilhelm (2008): Finanzorientierte Personalwirtschaft. München: Oldenbourg Wissenschafts Verlag

Stotz, Waldemar, Wedel, Anne (2009): Employer Branding. Mit Strategie zum bevorzugten Arbeitgeber. München: Oldenbourg Wissenschaftsverlag

Meffert, Heribert, Burmann, Christoph, Koers, Martin (2002):

Markenmanagement. Wiesbaden

Andratschke, Nadine, Regier, Stefanie, Huber, Frank (2009): Employer Branding als Erfolgsfaktor. Eine conjoint-analytische Untersuchung (1. Auflage). Köln: JOSEF EUL VERLAG GmbH

Scholz, Christian, Gutmann, Joachim (2003): Webbasierte

Personalwertschöpfung. Theorie – Konzeption – Praxis (1. Auflage).

Wiesbaden: Gabler Verlag

Buckesfeld, Yvonne (2010): Employer Branding. Strategie für die Steigerung der Arbeitgeberattraktivität in KMU. Hamburg: Diplomica Verlag

Böcker, Manfred, Schelenz, Bernhard (2010): HR-PR. Personalarbeit und Public Relations. Erfolgreiche Strategien und Praxisbeispiele. Erlanger: Publicis Publishing

Brautmeier, Jens (2010): Employer Branding im öffentlichen Dienst.

Perspektiven und Entwicklungspotentiale am Beispiel der Stadt Herten.

Norderstedt: GRIN Verlag

Trommsdorff, Volker (2009): Konsumentenverhalten (7. Auflage). Stuttgart:

Kohlhammer Verlag

Brautmeier, Jens (2010): Employer Branding im öffentlichen Dienst.

Perspektiven und Entwicklungspotentiale am Beispiel der Stadt Herten (1.

Auflage). Grin Verlag

Domsch, Michel, Ladwig, Désirée (2006): Handbuch Mitarbeiterbefragung (2.

Auflage). Berlin Heidelberg: Springer Verlag

Rienth, Melanie (2008): Erfolgsfaktoren einer Corporate Recruiting Website als Personalbeschaffungsinstrument und Ermittlung von Verbesserungspotenzialen bei Siemens in Spanien (1. Auflage). Grin Verlag

Liebhart, Christian (2009): Mitarbeiterbindung. Employee Retention

Management und die Handhabungsfelder der Mitarbeiterbindung. Hamburg:

Diplomica Verlag

Bergauer, Anja (2003): Führen aus der Unternehmenskrise. Leitfaden zur erfolgreichen Sanierung. Berlin: Erich Schmidt Verlag

Cobabus, Norbert (2003): Wirkung und Mächtigkeit des medial-kommunikativen Kontextes in Geschichte und Gegenwart. Münster: Lit Verlag

Parment, Anders (2009): Die Generation Y – Mitarbeiter der Zukunft. Herausforderung und Erfolgsfaktor für das Personalmanagement (1. Auflage). Wiesbaden: GWV Fachverlag

Gazdar, Kaevan, Habisch, André, Kirchhoff, Rainer (2006): Erfolgsfaktor Verantwortung. Corporate Social Responsibility professionell managen. Berlin Heidelberg: Springer Verlag

Bruhn, Manfred, Stauss, Bernd (2006): Dienstleistungscontrolling (1. Auflage). Wiesbaden: GWV Fachverlag

Gaiser, Brigitte, Linxweiler, Richard, Bruckner, Vincent (2005): Praxisorientierte Markenführung. Neue Strategien, innovative Instrumente und aktuelle Fallstudien (1. Auflage). Wiesbaden: GWV Fachverlag

Schröder, Hendrik, Olbrich, Rainer, Kenning, Peter (2009): Distribution und Handel in Theorie und Praxis. Festschrift für Prof. Dr. Dieter Ahlert (1. Auflage). Wiesbaden: GWV Fachverlag

Homburg, Christian (2000): Quantitative Betriebswirtschaftslehre. Entscheidungsunterstützung durch Modelle (3. Auflage). Wiesbaden: Gabler Verlag

Gleißner, Werner (2004): Future Value. 12 Module für eine strategische wertorientierte Unternehmensführung (1. Auflage). Wiesbaden: GWV Fachverlag

Strebel, Heinz (2007): Innovations- und Technologiemanagement (2. Auflage). Wien: Facultas Verlag

Klein, Ingo (2004): Strategie und Marketing-Mix internationaler Unternehmen im Hinblick auf den „Bottom of the Pyramid“-Ansatz. Norderstedt: GRIN Verlag

Hahn, Carsten (2002): Segmentspezifische Kundenzufriedenheitsanalyse (1. Auflage). Wiesbaden: Deutscher Universitäts-Verlag

Giersch, Judith (2008): Corporate Brand Management international tätiger Unternehmen (1. Auflage). Wiesbaden: GWV Fachverlag

Eißmann, Marika (2008): Menschliche Werte und Markenpersönlichkeit. Norderstedt: GRIN Verlag

Nencheva, Krasimira (2010): Personalmarketing im Human Resource Management. Mobile Marketing als Instrument des Recruitings. Hamburg: Diplomica Verlag

Adam, Dietrich, Backhaus, Klaus, Thonemann, Ulrich (2004): Allgemeine Betriebswirtschaftslehre – Koordination betrieblicher Entscheidungen (3. Auflage). Berlin Heidelberg: Springer Verlag

Raab, Gerhard, Gernsheimer, Oliver, Schindler, Maik (2009): Neuromarketing. Grundlagen – Erkenntnisse – Anwendungen (2. Auflage). Wiesbaden: GWV Fachverlag

Lorenz, Ina (2008): Die Marke als Inszenierung emotionaler Erlebniswelten. Die Bedeutung des Eventmarketings für die strategische Markenführung (1. Auflage). Igel Verlag

Wirtz, Bernd (2008): Multi-Channel-Marketing. Grundlagen – Instrumente – Prozesse (1. Auflage). Wiesbaden: GWV Fachverlag

Stender-Monhemius, Kerstin (2002): Marketing. Grundlagen mit Fallstudien. München: Oldenbourg Wissenschaftsverlag

Fuchs, Wolfgang, Unger, Fritz (2007): Management der Marketingkommunikation (4. Auflage). Berlin Heidelberg: Springer Verlag

Weuster, Arnulf (2008): Personalauswahl. Anforderungsprofile, Bewerbersuche, Vorauswahl und Vorstellungsgespräch (2. Auflage). Wiesbaden: GWV Fachverlag

Neges, Gertrud, Neges, Richard (2007): Führungskraft und Mitarbeiter. Wahrnehmung der Führungsaufgaben, Effektiv kommunizieren und informieren, Mitarbeitergespräche. Wien: Linde Verlag

Versteegen, Gerhard, Esslinger, Andreas, Häußler Katja, Pampus, Grace (2003): Marketing in der IT-Branche. Berlin Heidelberg: Springer Verlag

Bühner, Rolf (2005): Personalmanagement (3. Auflage). München: Oldenbourg Wissenschaftsverlag

Fielder, Rudolf (2010): Controlling von Projekten. Mit konkreten Beispielen aus der Unternehmenspraxis – Alle Aspekte der Projektplanung, Projektsteuerung und Projektkontrolle (5. Auflage). Wiesbaden: GWV Fachverlag

Kaufmann, Lutz, Panhans, Dirk (2006): Managementhandbuch Mittel- und Osteuropa. Wie deutsche Unternehmen Ungarn und Tschechien für ihre globale Strategie nutzen (1. Auflage). Wiesbaden: GWV Fachverlag

Hauer, Gabriele, Schüller, Achim, Strasmann, Jochen (2002): Kompetentes Human Resources Management. Lösungen für Personalverantwortliche in einer veränderten Unternehmenswelt (1. Auflage). Wiesbaden: Gabler Verlag

Gazdar, Kaevan, Habisch, André, Kirchhoff, Klaus, Vaseghi, Sam (2006):

Erfolgsfaktor Verantwortung. Corporate Social Responsibility professionell managen. Berlin Heidelberg: Springer Verlag

Internet Quellen

Die Presse (2008): Nationalrat beschließt Bankenhilfspaket. URL:

<http://diepresse.com/home/wirtschaft/finanzkrise/423793/index.do> [10.08.2010]

Declaration Summit on Financial Markets and the World Economy (2008):

http://www.eu2008.fr/webdav/site/PFUE/shared/import/1115_sommet_crise_financiere/declaration_washington_en.pdf [16.11.2010]

Österreichische Nationalbank (2004): Anzahl der Kreditinstitute in Österreich und deren Beschäftigte. URL:

http://www.oenb.at/de/presse_pub/aussendungen/2004/q1/pa_20040310_anzahl_der_kreditinstitute_in_oesterreich_und_deren_beschaeftigte.jsp [10.08.2010]

Deutsche Employer Branding Akademie (2007): Employer Branding Definition. URL:

<http://www.employerbranding.org/employerbranding.php?PHPSESSID=02a104bb372bfdd244022a58e3ba8317> [01.09.2010]

Employer Branding Akademie: Wirkungsfelder des Employer Branding. URL:

http://www.employerbranding.org/downloads/publikationen/DEBA_EB-Wirkungskreis.pdf [07.10.2010]

Der Volksbank Verbund (2010): Der Volksbank Verbund. URL:

http://www.volksbank.at/volksbank_verbund [30.08.2010]

Volksbank Verbund (2010): Volksbanken. URL:

http://www.volksbank.at/volksbank_verbund/unternehmensstruktur/volksbanken [30.08.2010]

Volksbank International (2010): Volksbank International AG. URL:

<http://www.vbi.at/VBI-AG.15.0.html> [31.08.2010]

Volksbank für den Bezirk Weiz (2010): Wir über uns. URL:

http://www.weiz.volksbank.at/m101/volksbank/m078_42320/de/individuelle_seite/bankprofil/ueber_uns.jsp?menu1=1&locincl=/m078_42320&locink=/m101/volksbank/m078_42320&bc=link [10.11.2010]

Wirtschaftsblatt (2009): Bei Österreichs Banken kommt noch einiges nach.
URL:
<http://www.wirtschaftsblatt.at/home/meinung/kommentare/387034/index.do>
[10.11.2010]

Sonstige Quellen

Bankwesengesetz 2010 – BWG: Bundesgesetz vom 01.09.2010

Dir. Mag. Dr. Johannes Monsberger: Vorstand der Volksbank für den Bezirk Weiz rGmbH, gemeinsame Erarbeitung der SWOT Analyse und der Einflussfaktoren

VII. Erklärung zur selbstständigen Anfertigung der Arbeit

Ich erkläre, dass ich die vorliegende Arbeit selbständig und unter Verwendung der angegebenen Literatur und Hilfsmittel angefertigt habe.

Graz, 30.11.2010

Unterschrift, Christopher Glatz

